



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**TELMA ARAÚJO DO NASCIMENTO**

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CEARÁ (UFC) NA PERSPECTIVA DOS TÉCNICOS E GESTORES**

**FORTALEZA**

**2015**

TELMA ARAÚJO DO NASCIMENTO

ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CEARÁ (UFC) NA PERSPECTIVA DE TÉCNICOS E GESTORES

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre. Área de concentração: Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues.

FORTALEZA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca de Ciências Humanas

---

N199a Nascimento, Telma Araújo do.

Análise do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC) na perspectiva de técnicos e gestores / Telma Araújo do Nascimento. – 2015.

96 f. : il. color., enc. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2015.

Área de Concentração: Gestão estratégica para as instituições de ensino superior.

Orientação: Profa. Dra. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues.

1. Serviço público – Fortaleza(CE) – Cargos e funções – Classificação. 2. Universidade Federal do Ceará – Servidores públicos – Treinamento. I. Título.

CDD 378.11098131

---

TELMA ARAÚJO DO NASCIMENTO

ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CEARÁ (UFC) NA PERSPECTIVA DE TÉCNICOS E GESTORES

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre.  
Área de concentração: Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Membro)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Virginia Bentes Pinto (Membro)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Antonio Clécio Fontelles Tomás (Membro)  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Aos meus amados pais, Luiza Araújo e Tobias  
Fernandes, pelo amor incondicional.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, pelo alimento para vida por meio de luz, amor, perseverança e serenidade, renovando as minhas forças para os novos desafios em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais, sempre presentes na minha vida, Luiza Araújo e Tobias Fernandes.

À tia Audinéia Araújo (mãe de coração).

Aos meus irmãos e sobrinhos, simplesmente, por suas existências em minha vida.

À Professora doutora Maria do Socorro de Sousa Rodrigues, por sempre acreditar em meu potencial e por ter posto a sua competência, generosidade e presteza na concretização desta dissertação, educadora admirável e incansável.

Ao José Raimundo, sempre em minha vida e companheiro profissional.

À Professora doutora Sueli Maria de Araújo Cavalcante e Professor Doutor Antonio Clécio Fontelles Tomás, minha eterna gratidão por terem gentilmente participado da banca examinadora, enriquecendo este relatório dissertativo.

Ao corpo docente do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC, educadores que transformam, por meio do ensino, no possível o que parece não o ser.

À Fernanda Alves Araújo, pela eficiência e presteza em todos os semestres, muito obrigada.

À amiga Karen Clark e companheiros de trabalho da Pró-Reitoria de Extensão, por toda colaboração, respeito e carinho, em especial a Professora doutora Márcia Machado, pelo apoio e compreensão nos momentos em que não pude me dedicar intensamente às atividades de extensão.

À amiga Keila Camelo, pelas orações; aos amigos da Diretoria Colegiada “Vamos à Luta” e funcionários do Sintufce, meu agradecimento pela força, amizade, respeito e carinho.

À Clarice e a toda a equipe da DIFOP, por suas valiosas dicas e informações de dados para a realização desta pesquisa.

Aos queridos amigos Ivon, Eládio e Aline Nascimento, pelas contribuições na formatação e informações de dados para a realização desta pesquisa.

Aos amigos do POLEDUC (Turma 2013), no compartilhamento desta trajetória.

Aos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal do Ceará (UFC), especialmente aos que contribuíram na minha pesquisa, muito obrigada pela confiança.

Ao Professor doutor Vianney Mesquita, a bibliotecária Eliene Moura e demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração deste relatório dissertativo.

“Não são nem as espécies mais fortes, nem as mais inteligentes as que sobrevivem, mas sim aquelas que melhor se adaptam às mudanças no ambiente”.

(Charles Darwin)

## RESUMO

Desde a década de 1990 se verifica grande esforço da Administração Pública para profissionalizar e modernizar o setor público brasileiro, modificando sua atuação perante a sociedade. A política de recursos humanos na área de treinamento é imprescindível para redesenhar um novo perfil de servidor melhor, qualificando-o para o desempenho na prestação de serviços à sociedade. Este trabalho teve como propósito analisar as percepções e repercussões da política de capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores técnico-administrativos da UFC nos campi de Fortaleza, após nove anos de implantação do Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos (PCCTAE), na perspectiva dos técnicos e gestores da Instituição. Para levar a efeito essa pretensão, foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil dos servidores que participaram dos treinamentos, na perspectiva do levantamento das necessidades de treinamento (LNT) aplicado anualmente, e verificar se, na perspectiva do gestor e dos servidores técnico-administrativos, os processos de capacitação melhoraram as rotinas de trabalho e o desempenho profissional do corpo técnico, retratando suas principais mudanças educacionais na área de capacitação e aperfeiçoamento. A metodologia norteadora deste estudo apoia-se na pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso, como forma de apreender e compreender as particularidades e complexidades da realidade. A abordagem quantitativa permitiu traduzir, em números opiniões e informações, as percepções dos servidores e gestores classificando-as e analisando-as. A coleta de dados foi por meio de um questionário, elaborado e aplicado mediante a ferramenta Google Drive. Para a tabulação de dados, utilizou-se o programa Microsoft Excel. Alguns resultados mostram que o (PCCTAE) trouxe repercussões e avanços significativos quanto à capacitação e ao aperfeiçoamento profissional. Reconheceram formalmente a necessidade de o técnico buscar o aperfeiçoamento contínuo para o exercício laboral. Os incentivos à capacitação e à qualificação na área de educação formal em nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado, com incentivos financeiros, garantidos pela lei para todas as classes e níveis, foram relevantes para melhorar o desempenho. Resta incompleto ainda o cumprimento da lei no que respeita à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Carreira (PDIC) que trataria do dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que privilegie cada realidade da Instituição, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho. Evidenciou-se que embora a legislação represente ganhos importantes no aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos (STa), não avançou muito em termos de carreira, pois permite ascensão no próprio cargo (mudança do nível de capacitação), e não a mudança do nível de classificação do cargo (ascensão funcional). Uma repercussão negativa citada pelos técnicos de nível superior da classe E, refere-se à valorização salarial, a qual não reconheceu todos os títulos de qualificação desses técnicos na implantação do plano. As análises evidenciaram que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional da UFC atendeu às expectativas pessoais e profissionais dos servidores técnico-administrativos, tornando-os mais conhecedores da dinâmica acadêmica e administrativa da Instituição e, conseqüentemente, se mostrando mais capacitados ou qualificados para o desempenho das atividades no trabalho.

**Palavras-chave:** Plano de Carreira. Recursos Humanos. Capacitação e Aperfeiçoamento.

## ABSTRACT

From the 1990s there have been great efforts of the public administration to professionalize and modernize the Brazilian public sector by modifying its operations in society. The human resources policy in the area of training is essential to redesign a new public servant's profile, and its goal is to qualify this public servant's performance in providing services to society. This study aimed to analyze the perceptions and impacts of training policy and professional development of technical and administrative staff of the UFC on the campus of Fortaleza, after nine years of implementation of the Positions and Career Plan of Technical and Administrative Staff (PCCTAE is the acronym in Portuguese), in view of the technical and management staff of the institution. To achieve this purpose there were outlined the following specific objectives: to identify the profile of the public servants who attended the trainings, in view of the survey of training needs applied annually, and observe whether - in the manager's and the technical and administrative staff perspectives - the training processes have improved work routines and job performance of staff, portraying its major educational changes in the area of training and improvement. The guiding methodology of this study is based on exploratory research through a case study as a way to learn and understand the particularities and complexities of reality. The public servants' opinions, perceptions and information were classified and analysed, which allowed a translation of them into numbers - a qualitative and quantitative approach. Data collection was by means of a questionnaire, which was applied using Google Drive tool. For entering data, it was used the Microsoft Excel program. Some results show that PCCTAE brought significant repercussions and advances in the training and professional development. It was formally recognized the public servants' need for a continuous training for his/her labor improvement. Incentives for training and qualification in formal education area - at the undergraduate level, specialization, master's and doctorate, with financial incentives, guaranteed by law for all classes and levels - were relevant to improve performance. Although there is still the need of the law enforcement related to the preparation of the Career Institutional Development Plan (PDIC, the acronym in Portuguese). This plan would deal with the design of institutional personnel needs, defining spaces allocation models covering each reality of the institution, training program and improvement and performance assessment program. It was observed that although legislation represents significant gains in improving the technical public servants, there wasn't much progress in terms of career, because it allowed the rise in office itself (the training level change), and not the change of the position (job promotion) . A negative effect cited by public servants of the technical class E level refers to the wage recovery, which did not recognize all their qualifying titles during the implementation of the plan. The analyzes showed that the training program and professional development of the UFC has met the personal and professional expectations of the technical and administrative staff, making it possible to them to better know the academic and administrative dynamics of the institution, and therefore, making them more skilled or qualified for the performance of work activities.

**Keywords:** Career Plan. Human Resources. Training and Development.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Unidades de lotação dos STa respondentes .....	58
Gráfico 2	– Motivação para participar do treinamento.....	61
Gráfico 3	– Oportunidades de treinamentos na UFC.....	63
Gráfico 4	– Avaliação da LNT.....	65
Gráfico 5	– Dificuldades na aplicação dos conhecimentos adquiridos.....	65
Gráfico 6	– Expectativas alcançadas dos STa ao programa.....	66
Gráfico 7	– Gênero dos STa respondentes.....	70
Gráfico 8	– Faixa etária dos respondentes.....	71
Gráfico 9	– Participação dos respondentes, por classe.....	71
Gráfico 10	– Participação dos respondentes por nível de classificação do cargo.....	72
Gráfico 11	– Conhecimento do gestor sobre a participação do STa em capacitação e qualificação.....	73
Gráfico 12	– Avaliação dos gestores ante as mudanças de comportamento dos treinados no trabalho .....	75
Gráfico 13	– Conhecimento do PCCTAE.....	76
Gráfico 14	– Avaliação da LNT.....	76
Gráfico 15	– Conhecimento sobre a avaliação do treinado após capacitação.....	77
Gráfico 16	– Liberação dos STa no processo de capacitação pelo gestor .....	78
Gráfico 17	– Dificuldades de aplicação pelos STa após capacitação dos novos conhecimentos no setor de trabalho.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nível de capacitação no PCCTAE - 2005.....	31
Quadro 2 – Percentuais de incentivo à qualificação / PCCTAE-2005 .....	32
Quadro 3 – Etapas de implantação do PCCTAE.....	32
Quadro 4 – Ofertas de treinamentos de 2009 a 20014 pela PROGEP .....	39
Quadro 5 – O treinamento como um processo cíclico e contínuo.....	46
Quadro 6 – Outros tipos de capacitação e qualificação realizadas pelos STa fora da UFC.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Servidores técnico-administrativos que participaram dos cursos de capacitação 2009 a 2014 .....	52
Tabela 2 – Servidores técnico-administrativos que participaram dos cursos de qualificação 2009 a 2014.....	53
Tabela 3 – Ocupantes de cargos de direção da UFC – dez/2014 a jan/2015 .....	53
Tabela 4 – Caracterização das unidades de lotação dos respondentes.....	57
Tabela 5 – Setores de lotação mais citados pelos STa.....	59
Tabela 6 – Relação de treinamentos, faixa etária, tempo de serviço e classes.....	60
Tabela 7 – Oportunidade de função gratificada na UFC em decorrência da capacitação/qualificação.....	60
Tabela 8 – Relação entre o tempo de trabalho e forma de ingresso dos respondentes ...	72
Tabela 9 – Alguns cargos dos respondentes STa.....	73
Tabela 10 – Gestores da UFC que responderam sobre o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.....	73

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advogacia Geral da União
ANDIFES	Associação dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BU	Biblioteca Universitária
CC	Centro de Ciências
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CD	Cargo de Direção
CGGP/MEC	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Educação
CH	Centro de Humanidades
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CNS	Comissão Nacional de Supervisão
CONCEFET	Conselho de Dirigentes dos Centros Federais de Educação
CONEAF	Conselho das Escolas Agrotécnicas Federais
CONSUNI	Conselho Universitário (UFC)
CT	Centro de Tecnologia
DIFOP	Divisão de Formação Profissional
DPC	Diretrizes de Planos de Carreira
DTD	Divisão de Treinamento e Desenvolvimento
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FACED	Faculdade de Educação
FAMED	Faculdade de Medicina
FASUBRA	Federação de Sindicatos das Universidades Brasileiras
FEAAC	Faculdade de Economia, Atuária, Administração e Contabilidade
FFOE	Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem
FG	Função Gratificada
GTS	Grupo de Trabalho
GUNI	Gestão Universitária
HUWC	Hospital Universitário Walter Cantidio
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LABOMAR	Instituto de Ciências do Mar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento

MEAC	Maternidade Escola Assis Chateaubriand
MEC	Ministério da Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIC	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira
POLEDUC	Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior
PRAD	Pró-Reitoria de Administração
PREX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PRPL	Pró-Reitoria de Planejamento
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
RJU	Regime Jurídico Único
SINASEFE	Sindicato Nacional de Servidores Federais de Educação Básica e Profissional
SINTUFCE	Sindicato das Universidades Federais no Estado do Ceará
STa	Servidores Técnico-Administrativos
STF	Supremo Tribunal Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TD	Treinamento e Desenvolvimento
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TGES	Tecnologia em Gestão da Educação Superior
TGHU	Tecnologia em Gestão dos Hospitais Universitários
TNS	Técnicos de Nível Superior
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2</b>	<b>RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	22
<b>2.1</b>	<b>Política de Recursos Humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) anterior ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)</b> .....	24
<b>2.2</b>	<b>Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) - enquadramento, fases e decretos</b> .....	27
<b>2.3</b>	<b>Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais</b> .....	34
<b>2.4</b>	<b>Programa de Treinamento dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC)</b> .....	37
<b>2.5</b>	<b>Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&amp;E)</b> .....	41
<b>2.6</b>	<b>Abordagem conceitual de TD&amp;E</b> .....	42
<b>2.7</b>	<b>Abordagem sistêmica e processual de TD&amp;E</b> .....	44
<b>2.7.1</b>	<i>Diagnóstico das necessidades</i> .....	46
<b>2.7.2</b>	<i>Planejamento e programação</i> .....	47
<b>2.7.3</b>	<i>Execução e implementação</i> .....	47
<b>2.7.4</b>	<i>Avaliação</i> .....	48
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	50
<b>3.1</b>	<b>Natureza e tipologia da pesquisa</b> .....	50
<b>3.2</b>	<b>Universo e amostra</b> .....	52
<b>3.3</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados</b> .....	54
<b>3.4</b>	<b>Análise dos dados</b> .....	55
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	56
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos servidores técnico-administrativos pesquisados</b> .....	56
<b>4.2</b>	<b>Motivação para participar do treinamento e a relação faixa etária, tempo de serviço e classes</b> .....	59
<b>4.3</b>	<b>Percepções dos servidores técnico-administrativos sobre o programa de capacitação e aperfeiçoamento da UFC</b> .....	61
<b>4.4</b>	<b>Percepção dos gestores sobre os treinados na pesquisa</b> .....	73
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	80
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	85

<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFC .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTES CD DA UFC .....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A modernização da gestão de pessoas no serviço público decorre das novas configurações do mercado global, decorrentes do período efervescente das novas tecnologias e dos processos produtivos de saberes, que passaram a ser importantes elementos para a competição entre grandes empresas. Consequentes a esses fatores, as relações de trabalho passaram a ser afetadas nos ambientes organizacionais, provocando as instituições federais de ensino superior (IFES) a enxergarem um novo perfil de trabalhador exigido pela própria sociedade. Isso ocasionou uma reflexão sobre a necessidade da busca contínua do auto desenvolvimento por parte dos próprios trabalhadores do serviço público.

Desde a aplicação da lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), os servidores das instituições federais de ensino conquistaram alguns avanços conceituais significativos, sobretudo no que concerne ao aperfeiçoamento profissional por meio de novos recursos do Governo, com apoio em amplo processo de negociação entre sindicatos e Governo. O servidor atua como sujeito, inaugurando-se outros paradigmas para a estruturação dos cargos que executam atividades administrativas nas instituições federais de ensino superior (IFES).

É importante considerar, entretanto, que a oferta escassa ou indiscriminada de cursos para o desenvolvimento profissional desta categoria precisa ser acompanhada e avaliada sistematicamente. Os estudos relativos à avaliação dos programas de capacitação ofertados pelo setor público são ainda incipientes no País, mesmo no plano do ensino superior. Apenas os programas de mestrado e doutorado são, institucionalmente, avaliados pelo Ministério da Educação (MEC).

No caso das universidades federais que passam por processo de expansão, por meio da ampliação das matrículas, cursos, campi, infraestrutura, captação de servidores docentes e técnico-administrativos, faz-se necessário um treinamento bem planejado, executado e avaliado, principalmente nos programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

A adoção de uma nova carreira aos técnicos das instituições de ensino superior (IFES) introduziu uma concepção dinâmica e abriu possibilidades de evolução, estabelecendo incentivos de progressão por capacitação e aperfeiçoamento profissional. O PCCTAE diferencia-se dos demais planos de cargos e salários aplicados à Administração Pública, por trazer, não só, uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos a gestão

institucional e conceitos inovadores, rompendo com as mesmices na Gestão Pública, além da defesa de uma política de Estado. Os incentivos de progressão por capacitação e aperfeiçoamento profissional almejam promover o desenvolvimento do servidor em três esferas: na perspectiva do planejamento estratégico da instituição, do desenvolvimento organizacional e no cumprimento de sua função social, de suas metas e objetivos.

Nessa perspectiva, as instituições federais de ensino superior (IFES) passam a ter instrumentos da gestão que promovem nos técnico-administrativos o desenvolvimento profissional contínuo e a percepção de que são sujeitos no processo de trabalho e na carreira, por meio da participação no planejamento, na avaliação institucional, de desempenho e da capacitação, necessários ao cumprimento dos objetivos da instituição. Essa nova realidade fomenta o suporte institucional para a melhoria da qualidade do trabalho produzido no interior de cada organização, principalmente, no segmento técnico-administrativo.

A motivação ao estudo deste tema ocorreu pela nossa experiência no processo de enquadramento durante a implantação da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Ceará (UFC), e por três anos de gestão na Comissão Interna de Supervisão (CIS), desenvolvendo atividades de acompanhamento, orientação, fiscalização e avaliação na sua implementação no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), encaminhando propostas, à Comissão Nacional de Supervisão (CNS) do Ministério da Educação (MEC), de alterações necessárias para o aprimoramento da carreira (BRASIL, 2005).

A Política Nacional de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da Administração Pública, do Decreto nº 2.794 de 1 de outubro de 1998 (BRASIL, 1998a), substituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Brasileira Direta, Autárquica e Fundacional, regulamentando os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990a), no que concerne a treinamentos, entendendo a capacitação como processo permanente e deliberado de aprendizagem, com propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Referido decreto possibilita a atualização dos conhecimentos, a melhoria da competência técnica na execução das atividades profissionais, a potencialização do desempenho individual e coletivo, bem como conduz à promoção do desenvolvimento humano, profissional e institucional. Essas metas podem ser alcançadas por meio da participação de todos os servidores técnicos em ações que lhes ofereçam o conteúdo

necessário à realização das atividades voltadas para a consecução dos objetivos e metas institucionais.

Na sua implantação e implementação, a cultura organizacional começou a emergir de modo a favorecer o acolhimento à nova conceituação de treinamento por “capacitação” e aperfeiçoamento profissional relacionado à educação formal, também vinculado no PCCTAE por meio dos Decretos nº 5.824 e nº5.825 de 29 de junho de 2006.

Dessa forma, a referida política se exprime como um instrumento valioso no fortalecimento dos programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional do servidor técnico integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), para a melhoria da Gestão Pública. Resultante dessa conquista, o plano de carreira provoca uma enorme onda de efeitos positivos na UFC. Desde a sua implantação, em 2005, a cultura organizacional começou a emergir de modo a favorecer o acolhimento ao novo entendimento de “capacitação” e à decorrente “avaliação do desempenho profissional e institucional”, que passaram a introduzir resultados não exclusivos, porém, indiscutivelmente, interdependentes.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), tem por finalidade precípua o estabelecimento de normas, princípios e diretrizes que nortearão o aprimoramento profissional dos servidores, bem como o da distribuição destes no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), de modo a favorecer o aproveitamento mais eficaz de suas competências individuais, adequando-as às necessidades institucionais, implementadas por meio de programas, projetos e outras ações consideradas necessárias à sua consolidação. Atendendo à exigência legal, estão previstos, inicialmente, três programas: o do dimensionamento da força de trabalho, o de capacitação profissional e o de avaliação de desempenho. Esses foram constituídos em etapas, por um fórum participativo dos integrantes da carreira, de acordo com cronograma próprio de elaboração, implantação e implementação de cada um deles, de modo a garantir que reflitam a natureza e as peculiaridades de cada Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Desde a sua criação, em 1954, a Universidade Federal do Ceará (UFC) preconiza a missão de formar profissionais da mais alta qualificação, a fim de ensejar e difundir conhecimentos, constituindo-se em uma instituição estratégica para o desenvolvimento do Estado do Brasil. É nas universidades onde encontramos os principais focos de desenvolvimento de pesquisas. As universidades públicas brasileiras continuam sendo os pólos de alavancagem do progresso científico. Isso nem sempre, no entanto, se reflete a todas

as suas unidades, em decorrência da grande diversidade e diferenciação entre administração e academia, mesmo depois da implantação do PCCTAE.

A questão gerencial torna-se de grande importância, uma vez que é preciso responder proativamente às propostas governamentais e, ao mesmo tempo, às demandas da sociedade como um todo. “É mister que as universidades pensem, discutam e aperfeiçoem seus processos de gestão para que possam, efetivamente, desempenhar seu relevante papel social de promotoras do conhecimento.” (ABREU, 2001, p. 32).

O estabelecimento de uma política da gestão de pessoas nas IFES passa a ser fundamental para a implementação do plano estratégico de cada organização com origem nas diretrizes traçadas pelo PCCTAE, por meio do qual novas formas de ensinar e outras linhas de pesquisa e extensão podem ser desenvolvidas. Pensar sobre uma política da gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade.

A Superintendência de Recursos Humanos da Universidade Federal do Ceará, alinhada a essa necessidade de transformações na área gerencial, passa, em 2012, a se chamar Pró-Reitoria de Gestão (Sic) de Pessoas (PROGEP), na perspectiva de se avaliar toda a gestão de pessoas, em face da necessidade de prover condições sustentáveis de desenvolvimento institucional e profissional dos servidores para todo esse ciclo de expansão e reformas de que a instituição foi tomada. Avaliar os processos de trabalho e o desenvolvimento do trabalhador com amparo nessas mudanças tornou-se imprescindível, considerando o ato de avaliar como processo educativo.

A prática de avaliar é algo antigo, desde os primórdios da história da humanidade. “Avaliar é uma forma de estimar, apreciar e calcular.” (AGUILAR; ANDER-EGG, 1994, p. 17-18). A avaliação, no sentido mais geral, consiste em atribuir valor a algo, ou seja, conferir valor ou manifestar-se em relação a alguma coisa, sem compromisso, no entanto, com o fundamento desse juízo ou com um método específico (AGUILAR; ANDER-EGG, 1994). O conceito de avaliação de programas surgiu no mundo logo após a Segunda Grande Guerra, em virtude da busca de maior eficácia na aplicação dos recursos pelo Estado. Para essa finalidade, foram desenvolvidos inúmeros métodos a fim de possibilitar a análise das vantagens e dos custos de programas.

No Brasil, a pesquisa de avaliação de serviços e programas começou a se desenvolver apenas na década de 1980. Ainda hoje, infelizmente, tanto do ponto de vista acadêmico, como da sua incorporação ao cotidiano da Administração Pública, pode-se considerar que é uma prática pouco difundida.

Considerando esses fatores, a avaliação é conceituada sob várias perspectivas. São concepções que guardam traços coincidentes ou comuns, e também posições discordantes. Assim, na tipologia da avaliação, observa-se grande diversidade de abordagens. Dentre essas, ressaltam-se as modalidades classificatórias, cuja relevância se manifesta em vista de seu interesse prático: de acordo com o momento da avaliação, a função avaliativa, a procedência dos avaliadores e, por fim, os aspectos do programa que são objeto da avaliação (AGUILAR; ANDER-EGG, 1994).

Quando se trata, contudo, de avaliar serviços ou programas (o que corresponde a situar a avaliação no campo das modalidades de intervenção social), recorre-se à utilização de "[...] procedimentos que, apoiados no uso do método científico, servem para identificar, obter e proporcionar à informação pertinente e julgar o mérito e o valor de algo de maneira justificável." (AGUILAR; ANDER-EGG p. 23). Essa é a chamada avaliação em sentido estrito ou avaliação sistemática.

No entendimento dos autores, não se evidencia uma diferença de objetivos ou propósitos, mas uma diferença de métodos entre as duas acepções. Dessa forma, a avaliação sistemática pressupõe a utilização de um método, diferente da avaliação de fatos cotidianos, em que, com suporte em determinados critérios de valor, são emitidos julgamentos de forma despreocupada.

Poderíamos asseverar que significaria revestir com cientificidade a avaliação concebida no sentido lato. Origina-se, então, a pesquisa avaliativa, que se utiliza de métodos e técnicas da pesquisa social com a finalidade de possibilitar a emissão de um juízo com diligência, ou, ainda, a realização de uma avaliação consequente.

Em linhas gerais, podemos dizer que o objetivo da avaliação é conhecer, por meio de comprovação objetiva, o andamento de um projeto, se os objetivos e metas estão sendo alcançados e se a situação-problema está sendo modificada (AGUILAR; ANDER-EGG, 1994). Não apenas favorece a valoração dos resultados, mas permite também uma coleta de dados que poderão servir de indicativos para a formulação de novas estratégias ou mudanças substanciais ao processo.

Com origem nesse panorama, convém encontrar respostas para a seguinte pergunta: **o programa de capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores técnico-administrativos é adequado e atende às demandas da UFC e aos objetivos do PCCTAE?**

De modo a responder à questão norteadora deste trabalho, definimos como seu objetivo geral analisar as percepções e repercussões da Política de Capacitação e

Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFC, nos campi de Fortaleza, após nove anos de implantação do plano de carreira, na perspectiva dos técnicos e gestores da Instituição.

Para levar a efeito essa pretensão, foram traçados os seguintes objetivos específicos: descrever a implantação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFC; identificar o perfil dos servidores que participaram dos treinamentos na perspectiva do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) aplicado anualmente; e verificar se, na perspectiva dos servidores técnico-administrativos, que participaram dos cursos de capacitação, e dos gestores, os processos de capacitação melhoraram as rotinas de trabalho e o desempenho profissional do corpo técnico, retratando suas principais mudanças educacionais e seus desempenhos.

Esta pesquisa é de cunho exploratório e descritivo. Para compor a fundamentação teórica desta dissertação, alguns autores foram consultados, Abreu (2001), Bomfim (1998), Chiavenato (1998; 1999; 2003), Farias e Gaetani (2002), Lacombe e Heilborn (2006), Le Boterf (1999), Gil (2001).

O trabalho está estruturado em cinco tópicos. À introdução, segue um capítulo abordando o tema, o problema de pesquisa, a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa e seus objetivos - geral e específicos.

O segundo módulo discorre sobre a importância dos recursos humanos e acerca da política de recursos humanos nas instituições federais de ensino superior (IFES). Ainda no referido tópico, são expostos o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), a Política Nacional de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Públicos Federais e a assistemática do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFC.

No terceiro módulo, são expressos os procedimentos metodológicos, a natureza da pesquisa, universo e amostra, bem como, o instrumento utilizado na coleta de dados. O quarto segmento, que trata da análise dos dados, inclui os resultados e as discussões pertinentes à questão da pesquisa. Do último capítulo, constam as considerações finais relativas à temática proposta e indicações para estudos futuros.

## 2 RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização. (BELTRÃO, 1984, p. 116).

A importância dos recursos humanos vem à tona propondo um conceito moderno da gestão de pessoas e sua participação estratégica para o sucesso das organizações. Estas organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala (LACOMBE; HEILBORN, 2006).

A área de recursos humanos nas organizações tem como finalidade o planejamento, a organização, o desenvolvimento, a coordenação e o controle de técnicas que, ao mesmo tempo em que possibilitam o desempenho eficiente das pessoas, permitem que estas alcancem seus objetivos individuais por meio do trabalho que executam na organização. Assim, esta área tem o papel de conquistar, manter e desenvolver pessoas com habilidades e motivação, para trabalharem de modo a atingir os objetivos organizacionais. Além disso, ela deve criar e manter condições organizacionais que possibilitem às pessoas o desenvolvimento do trabalho de modo satisfatório (CHIAVENATO, 1999).

A evolução da área de recursos humanos nas organizações passou por inúmeras transformações, à medida que as organizações entendiam que as pessoas constituíam os recursos principais para o alcance dos seus objetivos. Para Lacombe e Heilborn (2006), as tendências mais recentes da gestão de pessoas são adotadas pelas organizações que consideram os funcionários como parceiros, buscando incentivar sua participação nos lucros, decisões e metas pretendidas pela empresa.

Em se tratando do setor público, nos últimos anos, se despertou para a necessidade de reformular o modelo gerencial no que tange à profissionalização da gestão de pessoas, em decorrência da necessidade de atender às mudanças e exigências da sociedade. A política de recursos humanos no setor público é objeto de estudo de Farias e Gaetani (2002), associando-se à profissionalização da Administração Pública.

Assim, os principais pontos de mudanças neste setor concentram-se nos seguintes elementos (FARIAS; GAETANI, 2002, p. 1-2).

- a) institucionalização do princípio do mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de servidores;
- b) gerenciamento da força de trabalho, bem como de suas necessidades de alocação e dimensionamento;
- c) realização de investimentos em recursos humanos por meio da promoção de programas de capacitação, orientados para dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos em geral;
- d) gestão integrada dos recursos envolvidos;
- e) implementação de políticas de recursos humanos; e
- f) adoção de mecanismos de avaliação de desempenho, ligados à remuneração diferenciada para resultados satisfatórios.

Desde o momento em que a Administração Pública constatou a necessidade de alterar, profundamente, o perfil da força de trabalho em direção a um quadro mais qualificado de servidores, a reforma do Estado teve como um dos seus propósitos dar atenção especial aos seus recursos humanos. Nesta linha de raciocínio, Farias e Gaetani (2002,p.3)comentam: “Apenas às macro transformações iniciadas nos anos 80, direcionadas para a reforma do aparato governamental, a problemática de recursos humanos no setor público começou a ser focalizada com atenção especial.”

Ressaltam, ainda, que, até então, a área de recursos humanos era uma temática sem espaço nos processos de formulação e implementação de políticas públicas do Governo Federal.

Ao referir-se à reforma do Estado, Pacheco (2002) acentua que um dos objetivos do plano diretor é modernizar a administração burocrática mediante de uma política de profissionalização do serviço público. Esta inclui uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, programas de educação continuada, de uma efetiva administração salarial e, ao mesmo tempo, a introdução no sistema burocrático de uma cultura gerencial, baseada na avaliação de desempenho. Tais pontos postos em prática contribuem para uma nova cultura gerencial no serviço público, mudanças significativas no papel da área de recursos humanos, visando à sua adequação às exigências impostas pela modernização do Estado.

Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2006) assinalam que as pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização, e o grande desafio da alta administração é avançar na gestão com políticas integradas de recursos humanos, discutindo temas sobre avaliação de desempenho, planos de cargos e salários, institucionalização de programas de recrutamento, seleção, treinamento, aperfeiçoamento e planejamento estratégico.

## **2.1 Política de Recursos Humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) anterior ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)**

A Administração é uma ciência recente, data do início do século passado, com o advento da administração científica de Taylor, modelo da gestão baseado no controle da produtividade mediante os processos produtivos, chamado de Princípios da Administração Científica. Com o aprofundamento do conhecimento pelos estudiosos que o sucederam, a Administração foi reunindo cada vez mais conhecimentos e tornando-se mais complexa. Assim, surgiram vários campos de estudos dentro da área de pesquisa da Administração, nas especialidades de Finanças, Recursos Humanos, Marketing, Produção e, mais recentemente, Tecnologia da Informação.

Como evoca Drucker (1997), Frederick W. Taylor foi o primeiro homem na história a considerar o trabalho digno de estudos e observação sistemática. Na Administração Científica de Taylor, reside, sobretudo, o enorme aumento da riqueza nos últimos 75 anos, que impulsionou as massas trabalhadoras nos países desenvolvidos bem acima de qualquer nível antes registrado, até para os mais prósperos. Taylor, no entanto, como um Isaac Newton da Ciência do Trabalho, deixou apenas as primeiras fundações. Pouco é acrescentado a elas, desde então, embora ele esteja morto há 60 anos.

Outro estudo na área da Administração que influenciou as relações humanas aconteceu com as pesquisas de Hawthorne, encabeçadas por Elton Mayo, que originou o que, hoje, se denomina Escola das Relações Humanas, um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2003). Após esse período, muitos foram os estudiosos que se dedicaram a estudar as relações entre as pessoas no trabalho e destas com o próprio labor. Observa-se, no entanto, é que a maioria dos estudos nessa área tem como objetos de pesquisa as organizações do setor privado da Economia. São poucos os estudos que se voltam a conhecer essas relações no âmbito do setor público.

Há um grande esforço por parte dos últimos governos promovendo algumas mudanças, principalmente na área de recursos humanos do setor público, como denotam Farias e Gaetani (2002). Existem esforços para trabalhar no sentido de implementar políticas de recursos humanos mais amplas, que sejam capazes de contribuir diretamente com a melhoria do ambiente organizacional, adequando melhor a área de recursos humanos às mudanças impostas pela profissionalização da Administração Pública. Olivier (2001, p. 2) diz que “O que se percebe é uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que

resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos.”

No fim da década de 1970, os servidores públicos federais das instituições de ensino superior, reunidos em associações de caráter, em geral, assistencialista, começaram a pensar e a agir de forma organizada politicamente. Discutiam a necessidade de mudar a relação entre o Estado e seus servidores, o que significou a valorização de seu papel social. Eles passaram a se considerar agentes das mudanças necessárias para constituir outra sociedade.

Esses debates apontaram para a necessidade de se ter uma carreira que pudesse estimular o desenvolvimento dos servidores. Em 10 de abril de 1987, foi conquistado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (Lei nº 7.596 - PUCRCE), que estabeleceu uma carreira para os professores de 1º e 2º graus, outra para o ensino superior, e agrupou os técnico-administrativos em educação das IFES em 365 cargos distribuídos em tabela de vencimentos. Tal iniciativa garantiu aos servidores de nível de apoio o piso salarial de três salários mínimos.

O Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) considerou a correção do desvio funcional, o que estimulou o desenvolvimento do servidor e incentivou o movimento sindical a discutir propostas para estabelecer um Plano de Carreira para os servidores públicos federais.

Em 1988, o governo Sarney enviou ao Congresso os projetos do Regime Jurídico Único (RJU) e das Diretrizes de Planos de Carreira (DPC). Os servidores públicos federais, ainda de forma isolada em suas entidades, participaram destas discussões e criaram o Fórum Nacional das Entidades dos Servidores Públicos Federais, que conseguiu inserir nos textos alguns avanços, como a negociação coletiva. O Supremo Tribunal Federal (STF), em 1990, criou o Instituto da Negociação Coletiva, submetendo, assim, os servidores à vontade do Estado. Foi também acatado o princípio da inconstitucionalidade da **ascensão funcional**, apresentado pela Advocacia Geral da União (AGU), após a Constituição Federal de 1988, no inciso II do art. 37:

Art. 37 – a administração pública direta ou indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados ou do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988, p.43).

Então, na década de 1990, iniciaram-se novos movimentos de paralisação nas universidades públicas federais. Com a greve de 1994, a conjuntura política forçou os trabalhadores das instituições federais de ensino superior e movimentos sindicais (por meio da Federação de Sindicatos das Universidades Brasileiras – Fasubra) a trabalharem na elaboração da Carreira Única dos Trabalhadores em Educação.

Em novembro de 1998, as direções sindicais da Federação de Sindicatos das Universidades Brasileiras (Fasubra) e o Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica e Profissional (Sinasefe), por meio dos Grupos de Trabalhos (GT's-Carreira), elaboraram e apresentaram um anteprojeto de lei da Carreira dos Profissionais da Educação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ao Ministério da Educação (MEC).

Somente após a greve de 2003, entretanto o Governo Federal, finalmente, aprovou a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que promoveu a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), retalhando a proposta inicial de Carreira Única dos Trabalhadores em Educação das IFES. De 1994 até os dias atuais, vários elementos estruturais e conjunturais foram objetos de modificações com a então reforma administrativa, as mudanças no Regime Jurídico Único, a aprovação da Lei nº9394/96, de Diretrizes e Bases (LDB) e a alteração dos cargos em função do reenquadramento dos agentes de portaria como nível intermediário. Esse reenquadramento provocou distorções hierárquicas na elaboração do projeto de re-hierarquização. Como elemento básico para constituir o Projeto de Carreira, este chegou a ser apreciado pela equipe do MEC, porém não houve avanço, em função dessa equipe ter sido alterada na mudança do governo Itamar Franco para Fernando Henrique Cardoso.

Durante a greve de 1996, foi realizado um acordo com o ministro da Educação, que se comprometeu a efetivar a re-hierarquização, mas esse acordo não foi cumprido, ocasionando a paralisação do debate acerca da carreira.

Somente na greve de 1998 a discussão sobre a re-hierarquização foi aprofundada, ao ponto e as negociações chegarem a uma formulação que associava o reposicionamento dos trabalhadores a outro elemento da carreira (que são os níveis de capacitação) dentro de cada classe. Estes elementos conjunturais apontaram para a necessidade de uma reformulação do Projeto de Carreira, preferencialmente, por todos os trabalhadores e sindicatos, de forma - unificada.

Portanto, foi considerado o fato de que as reuniões e ações unificadas dos Grupos de Trabalho (GT's), das comissões do MEC e das direções dos sindicatos proporcionaram a

visão de um verdadeiro plano de carreira para os profissionais das IFEs, e não apenas uma sucessiva re-hierarquização de cargos.

E, finalmente, instituído pela Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, sancionado pelo presidente da República Luís Inácio Lula da Silva e publicado no Diário Oficial da União no dia 13 de janeiro de 2005, o plano de carreira tem como propósito ser um instrumento da gestão para as instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Com origem no plano de carreira, são implementadas ações para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação e seu público-alvo, contemplando as áreas de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, definidos pelo Decreto nº 5.825 de 2006. Este criou o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC) com diretrizes definidas em modelos de alocação de vagas contemplando a realidade de cada instituição, ao programa de avaliação de desempenho e ao programa de capacitação e aperfeiçoamento, vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição.

Farias e Gaetani (2002, p. 7) fazem menção à política de recursos humanos do Governo Federal: “O grande desafio é formular uma política integrada e abrangente de Recursos Humanos, de forma a conferir maior organicidade e coesão à administração pública federal”. A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor, com diferenças largas do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização, podemos mencionar a finalidade; os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação; as políticas de remuneração; e os métodos de avaliação de desempenho.

O Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) traz todas as possibilidades de modernizar a administração burocrática, mediante de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho nas IFES.

## **2.2 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) – enquadramento, fases e decretos**

O enquadramento dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições de ensino superior (IFES) no Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) se efetivou mediante o termo de opção do servidor

ativo ou aposentado, formalizado até o dia 14 de março de 2005, sendo compulsória apenas a inclusão dos instituidores de pensão neste novo plano. Por determinação da lei, as IFES e entidades sindicais elegeram paritariamente representantes para comissões de enquadramento, com prazo estabelecido para efetuar, no máximo, em até 90 (noventa) dias, o enquadramento do servidor na nova matriz hierárquica de cargos após a publicação do dia 12 de janeiro de 2005. O Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) teve duas fases de enquadramento na estrutura de carreira e a terceira fase relacionada ao desenvolvimento dos integrantes dessa carreira, reestruturada com suporte no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE).

Com o objetivo de democratização da implantação e desenvolvimento no Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), foi estabelecida, na lei, a criação de três comissões dentro desse Plano de Carreira. Na primeira, denominada de Comissão de Enquadramento, criada pela Portaria MEC 157/05, cada IFE teve a sua comissão, composta, paritariamente, por técnico-administrativos em educação, eleitos pelos seus pares, e representantes da administração superior da Instituição Federal de Ensino (IFE), sendo extinta ao final do processo de implantação do plano, com atribuições de acompanhar todo o enquadramento do pessoal, na 1ª e 2ª etapas, bem como analisar os processos de recursos encaminhados por parte de cada servidor e que depois deveriam ser encaminhados ao Conselho Superior (CONSUNI) de cada Instituição Federal de Ensino (IFE).

A segunda, denominada de Comissão de Supervisão Interna (CIS), criada pela Portaria MEC 2.519/05, continua sendo composta por integrantes do Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e tem como principais finalidades acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implementação do Plano de Carreira no âmbito da sua respectiva Instituição Federal de Ensino (IFE), além de propor à Comissão Nacional de Supervisão (CNS) as alterações que julgar necessárias ao aprimoramento da Lei nº 11.091/2005.

A terceira, denominada de Comissão Nacional de Supervisão, criada pela Portaria MEC 655/05, é composta por duas bancadas: Bancada Sindical (três integrantes do Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica e Profissional – Sinasefe, cinco da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Federais de Ensino Superior – FASUBRA) e Bancada do Governo (um integrante do Conselho das Escolas Agrotécnicas Federais – CONEAF, um integrante do Conselho de Dirigentes dos Centros Federais de Educação – CONCEFET, um integrante da Associação dos Dirigentes das

Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES e cinco integrantes do Ministério da Educação – MEC). Esta Comissão tem como finalidades principais acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do Plano de Carreira estruturado pela Lei 11.091/05, bem como apontar ao Governo possíveis mudanças na legislação pertinentes ao Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

A elaboração e execução do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação estão respaldadas por alguns conceitos e diretrizes consideradas prioritárias, conforme esta mesma lei:

**I - Plano de carreira:** conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade.

**II – Nível de classificação:** conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

**III - Padrão de vencimento:** posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação.

**IV - Cargo:** conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor.

**V - Nível de capacitação:** posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso.

**VI - Ambiente organizacional:** área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.

**VII - Usuários:** pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

**VIII- A apropriação e aprimoramento do processo de trabalho** pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos do planejamento institucional, em face do seu papel estratégico, devendo ser esses processos transformados em conhecimento coletivo e do domínio público.

**IX - A construção coletiva** – a avaliação de desempenho como um processo crítico realizado pelos servidores, em equipe, e pela instituição, em relação aos seus objetivos, buscando a

elaboração coletiva para as questões internas, e seu resultado acompanhado pela comunidade externa.

**X - A melhoria da qualidade na prestação de serviços** - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos.

**XI - A integração interambientes** - a integração entre os ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

**XII - Cogestão de pessoas** - a administração de pessoal como atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração.

A comissão de enquadramento do Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação(PCCTAE) da Universidade Federal do Ceará deu-se representada por 12 membros, sendo 6 (seis) pela administração e 6 (seis) pela entidade sindical Sintufce, retirados em assembleia geral da categoria. Realizaram a 1º etapa do enquadramento com os 365 cargos que existiam no PUCRCE (Lei nº 7.596), de onde foram transpostos para o Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) os técnico-administrativos da rede federal de ensino. Estes foram enquadrado sem cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E) e,posteriormente, após a contagem do tempo de serviço público federal que cada servidor possuía, foram alocados na estrutura salarial da tabela no plano.

Os cargos foram agrupados em cinco níveis de classificação, compondo um conjunto de cargos da mesma hierarquia, classificados com base nos requisitos de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Para cada um desses cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), foram estabelecidos quatro níveis de capacitação – I, II, III e IV, que possibilitam a progressão por capacitação profissional na carreira. Para cada um desses quatro níveis de capacitação, existem 16 padrões de vencimentos, justapostos entre si, com diferença percentual constante (step) entre estes padrões, hoje em 3,7%,conforme explica o Quadro 1

Quadro 1 – Nível de capacitação no PCCTAE-2005

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: Canal CGGP/MEC (BRASIL, 2014).

Durante a 1ª fase, as comissões de enquadramento acolheram e levantaram títulos e certificados adquiridos por parte de cada servidor, para serem considerados na 2ª fase, que se realizou, respectivamente, em janeiro e julho de 2006. Quanto ao enquadramento que restava, foram considerados os elementos previstos na Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005) e, posteriormente, no Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b), o que estabeleceu novas diretrizes para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). A seguir, é mostrado o Quadro 2 com os incentivos à qualificação para cada nível de classificação, revelando os percentuais de aumento no salário-base do servidor, na medida em que participam de eventos de qualificação, considerando sempre a relação da área de conhecimento do curso com o cargo efetivo do servidor e o ambiente organizacional em que se encontra lotado. Deste modo, tais percentuais variam de acordo com a proximidade do curso com o cargo, caracterizando-o como relação direta e indireta.

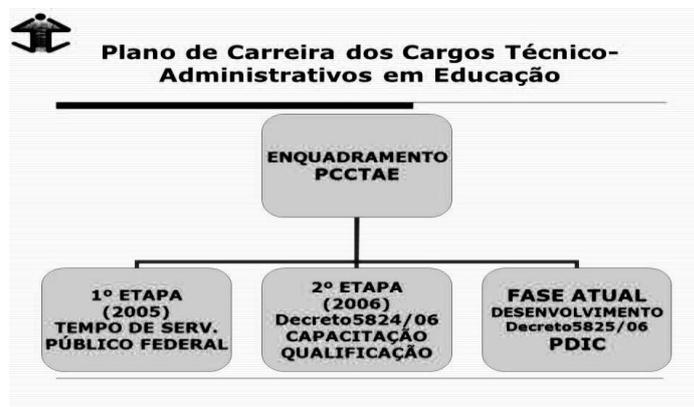
Quadro 2– Percentuais de incentivo à qualificação/ PCCTAE-2005

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
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: Canal CGGP/MEC (BRASIL, 2014).

A 3ª etapa é um importante meio de implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), em que a instituição e os servidores estabelecem um processo de desenvolvimento na carreira, mediante a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC), previsto no decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006c). O objetivo dessa etapa é implantar nas instituições federais de ensino superior (IFES) um programa de capacitação e qualificação continuada que atenda às necessidades institucionais, proporcionando aos servidores as condições necessárias ao cumprimento de seus papéis como profissionais e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira, conforme ilustra o quadro 3.

Quadro 3 – Etapas da implantação do PCCTAE



Fonte: Canal CGGP/MEC (BRASIL, 2014).

O decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006, já mencionado anteriormente, estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do

Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), Para efeito deste trabalho, alguns conceitos básicos deste decreto, definidos no artigo 3º, são aqui destacados, considerando os propósitos do referido plano.

- a) **Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.
- b) **Capacitação:** processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais.
- c) **Educação formal:** educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e superior.
- d) **Aperfeiçoamento:** processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas.
- e) **Qualificação:** processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006c).

Um dos itens contemplados pelo Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC) é o programa de capacitação e aperfeiçoamento das instituições federais de ensino superior (IFES), cujos objetivos estão na sequência (artigo nº 7, decreto 5.825/2006) (BRASIL, 2006c).

- a) Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão.
- b) Capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública.
- c) Capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da instituição federal de ensino superior (IFE).

O parágrafo único do artigo nº 7 estabelece que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

- a) Iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da instituição federal de ensino

superior (IFE) e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional.

- b) Formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais.
- c) Educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal.
- d) Gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.
- e) Inter-relação de ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional.
- f) Específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

### **2.3 Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais**

As mudanças ocorridas no mundo afetam não somente as organizações privadas, mas também o setor público, alvo de exigências, de tal modo que diversas mudanças são implementadas, ensejando consequências sobre os fluxos e processos e, sobre sua força de trabalho. Na visão de Chiavenato (1998, p. 28), “[...] alguns especialistas consideram o treinamento como meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados”.

Associada a estas mudanças de percepções sobre a necessidade de treinamento aos servidores da Administração Pública Federal, foi instituída a Política Nacional de Capacitação, por meio do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. Conforme Pacheco (2002), esta política introduziu a noção de público-alvo e temas prioritários a serem treinados, bem como uma visão gerencial da capacitação.

A proposta desta visão era tornar públicos os dados comparativos entre as diversas instituições federais sobre os gastos com capacitação e o atendimento do público-alvo prioritário. A implementação dessa política, no entanto, foi burocratizada, sendo que, até 2002, não havia alcançado os resultados previstos, não existindo, portanto, informações gerenciais sobre a capacitação de servidores públicos federais.

Com a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em 23 de fevereiro de 2006, foi instituído o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), que substituiu a antiga Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, Decreto nº 2.794 de 1º de outubro de 1998.

A atual política expressa, no seu artigo 1º, as seguintes finalidades, ora descritas.

- a) Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.
- b) Desenvolvimento permanente do servidor público.
- c) Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.
- d) Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação.
- e) Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

As normas estabelecidas pelo Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a nova política nacional de desenvolvimento de pessoal, trouxeram algumas inovações para a capacitação dos servidores federais, entretanto, muitas diretrizes são semelhantes à política de 1998. De acordo com o artigo 2º, inciso 1º da nova política, a capacitação de pessoal é definida como “[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.”(BRASIL, 2006a, p.61-62).

A gestão por competência no inciso 2º do referido artigo corresponde à “[...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” (BRASIL, 2006a, p.62-63).

De acordo com Brandão e Guimarães (2002), a gestão por competência representa um continuísmo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização necessária à concretização de seus objetivos, desenvolvendo competências profissionais para o desempenho das funções. Consoante Le Boterf (1999), as competências profissionais resultam de mobilização, por parte da pessoa, de uma combinação de recursos, decorrentes da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) estabeleceu, no artigo 3º, algumas diretrizes para balizar as ações de capacitação do servidor público, conforme apresentado a seguir (BRASIL, 2006a).

- a) Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

- b) Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação, interna ou externamente ao seu local de trabalho.
- c) Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.
- d) Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal.
- e) Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional ao longo de sua vida funcional.
- f) Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades.
- g) Considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor como complementares entre si.
- h) Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos.
- i) Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública.
- j) Avaliar, permanentemente, os resultados das ações de capacitação.
- k) Elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas
- l) Promover, entre os servidores, ampla divulgação das oportunidades de capacitação.
- m) Priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Conforme se observa, tais diretrizes são amplas, complexas e exigirão um trabalho sistematizado para atingir os propósitos dessa política. Para isto, os gestores públicos utilizarão, como instrumentos, o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e um sistema da gestão por competência, que possibilitarão maior

controle da execução de todas as etapas do processo e, conseqüentemente, dos seus resultados.

Quanto aos aspectos novos introduzidos na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em relação à política anterior, como a própria denominação exprime, ela não contempla somente a capacitação de pessoas para exercer sua função, mas, também, o seu desenvolvimento, que é mais amplo, pois, de acordo com a base teórica, procura preparar as pessoas para assumir cargos futuros. Além disto, trabalha com o conceito da gestão por competências, que se refere a uma abordagem moderna do treinamento de pessoal.

Outro ponto a destacar na política estabelecida pelo Decreto nº 5.707, de 1º de outubro de 2006, e que já havia sido contemplada na política de 1998, diz respeito à possibilidade de acesso aos valores fixados por instituições especializadas em ações de desenvolvimento de recursos humanos (BRASIL, 2006a). Esta diretriz permite obter parâmetros relacionados aos custos das ações de capacitação, contribuindo para a realização do planejamento orçamentário da organização. Além disto, maior publicidade em todo o processo de capacitação pode facilitar a aprovação dos planos nos mais diversos órgãos sem a ocorrência de distorções na aplicação dos recursos financeiros.

Podemos constatar uma preocupação da Administração Pública com vistas a adequar sua força de trabalho às exigências da sociedade. A dúvida é de quando esta política será implementada na UFC. Seu conhecimento facilita o entendimento do que ocorre numa universidade pública.

#### **2.4 Programa de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC)**

Desde 1991, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes da Universidade Federal do Ceará (UFC), realizado pela antiga Superintendência de Recursos Humanos (SRH), hoje Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), tem uma sistemática de treinamentos alicerçada na oferta dos cursos pelo processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), junto às todas as unidades organizacionais da UFC. Segundo Chiavenato (1999), as necessidades de treinamento de uma organização nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas com suporte em certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. “Necessidades de treinamentos são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a

diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz” (CHIAVENATO, 1999, p. 373).

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores, tanto para o desempenho de suas funções (desenvolvimento profissional), como para a vida (desenvolvimento pessoal), e reconhece que o crescimento organizacional é diretamente proporcional ao crescimento intrínseco das pessoas. Atendendo a esta perspectiva, do desenvolvimento do servidor no aprimoramento do seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais, a partir de 2003, além de ofertar treinamentos, o Programa passou a oferecer aperfeiçoamento profissional em nível de educação formal aos servidores técnicos da UFC, a Educação Básica, (ensino fundamental I, ensino fundamental II e ensino médio/EJA), por meio da Escola Neudson Braga, em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ceará. No mesmo ano, passou a oferecer o ensino de pós-graduação *lato sensu*, em parceria com a Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo (FEAAC/UFC), o Curso de Especialização em Gestão Universitária (GUNI), exclusivamente para os servidores da instituição.

Com a implantação do Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), em 2005, aumenta a procura dos servidores da UFC aos cursos de educação formal (graduação, especialização, mestrado e doutorado), o que impulsionou a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas a buscar novas ações de parceria nessa área para os técnicos da Instituição. Em 2007, a antiga Superintendência de Recursos Humanos (SRH), hoje Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), firma parceria com a Pró-Reitoria de Graduação, na criação dos Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão da Educação Superior (TGES) e Tecnologia em Gestão de Hospitais Universitários (TGHU), substituído em 2013 por Tecnologia em Gestão da Qualidade. No mesmo ano sela parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação na criação do Mestrado Profissional (*stricto sensu*) em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC).

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento, nos últimos seis anos, contemplou cursos de capacitação de diversas áreas do conhecimento, alguns destinados a ambientes específicos, outros de caráter e participação geral, incluindo também especificação de seu conteúdo, público-alvo e carga horária para o servidor, conforme ilustra a Figura 1, na cartilha de divulgação do Programa e na ofertas de cursos dos anos de 2009/2010.

Figura 1 – Cartilha do Programa de Treinamento e Desenvolvimento 2009/2010



Fonte: Universidade Federal do Ceará (2014).

Nesse compasso de análise, o Quadro 4, demonstra as previsões de um perfil de horas-aula em turmas dos anos de 2009 a 2014, na oferta de cursos de capacitação (não formal) realizados com os servidores técnico-administrativos da UFC.

Quadro 4 – Ofertas de treinamentos de 2009 a 2014 pela PROGEP

<b>ANO</b>	<b>PERFIL/HORAS-AULA</b>	<b>TURMAS</b>	<b>VAGAS</b>
<b>2009</b>	2.566 horas	22	1.032
<b>2010</b>	3.190 horas	23	1.150
<b>2011</b>	2.914 horas	25	1.210
<b>2012</b>	3.264 horas	27	1.090
<b>2013</b>	1.619 horas	20	712
<b>2014</b>	1.172 horas	20	560

Fonte: DIFOP/PROGEP (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014).

A transformação, em 2012, da Superintendência de Recursos Humanos (SRH) para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) estabeleceu uma nova proposta da Divisão de Treinamento e Desenvolvimento (DTD) para Divisão de Formação Profissional (DIFOP) em face das mudanças de percepções sobre a necessidade de capacitação e aperfeiçoamento profissional associada às diretrizes do Plano de Cargos e Carreira (PCCTAE) e da Política Nacional de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal, consoantes pelo Decreto nº 5.707 de

2006, baseado em competências. Vale mencionar que a necessidade de valorização da área de recursos humanos nas instituições federais de ensino superior (IFES), é um ponto que vem sendo discutido ao longo dos anos, especialmente ao que se refere à qualificação dos servidores dessas instituições. Essa necessidade é ressaltada por Grillo (1990), que mencionou uma expectativa no crescente à criação, nas universidades, de um sistema de aperfeiçoamento do pessoal técnico-administrativo.

A Lei nº 11.091, de 2005, definiu a necessidade de um Programa de Desenvolvimento dos Servidores Integrante do PCCTAE, e cada Instituição tem adotado o seu Programa com várias ações que vão do oferecimento de cursos de curta duração, voltados para capacitação das atividades dos cargos e treinamento introdutório ao serviço público, a programas de pós-graduação. A licença para capacitação, conforme estabelece o Artigo 87, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, com redação alterada pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, se afastar do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional (BRASIL, 1990a).

O Artigo 10, do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, prevê que, após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade, onde se encontrar em exercício, licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação (BRASIL, 2006a).

Na concessão da licença, os seguintes critérios deverão ser observados: a concessão da licença condiciona-se ao planejamento interno da unidade organizacional; à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição; o servidor pode optar pelo parcelamento da licença, desde que não seja inferior a trinta dias; a licença pode 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. Cabe também às Instituições definir critérios para proceder à concessão da licença capacitação, observando a oportunidade do afastamento em relação à demanda de trabalho, a contribuição da capacitação para a atualização profissional e o desenvolvimento do servidor (BRASIL, 2006a).

Conforme estabelece a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o horário especial ao servidor estudante, é concedido horário especial, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo, mediante a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho (BRASIL, 1990a).

A liberação do servidor para a realização de cursos de qualificação, é previsto no PCCTAE e Decreto nº 5. 825, que trata do desenvolvimento do servidor na carreira, Art. 10, parágrafos 7º e 8º, liberação do servidor para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado, condicionados ao resultado favorável na avaliação de desempenho e critérios básicos para a liberação e realização destes cursos (BRASIL, 2006a).

Portanto, observa-se a ocorrência de mudança na percepção da gestão pública em relação a esta área em organizações públicas, principalmente nas universidades. Em face desta pesquisa, é importante ressaltar que a Divisão de Formação Profissional (DIFOP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará (UFC) em parceria com o Sindicato das Universidades Federais no Estado do Ceará (SINTUFCE), encontra-se na elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PDIC) da UFC, conforme preconiza a Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), o decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006c) e a Política Nacional de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006 (BRASIL, 2006a).

## **2.5 Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)**

Com as significativas mudanças no mundo do trabalho, em decorrência dos avanços tecnológicos, surgem outras formas de organização e estruturação dos treinamentos. O referencial dos programas de treinamento não mais poderia ser a racionalização das tarefas e os perfis profissiográficos, porque a nova forma de administração do mundo globalizado já exigia um controle sobre o resultado e não mais sobre o processo, como acontecia na concepção taylorista. Nessa nova realidade, o desafio da administração não é o ajustamento das pessoas ao cargo para maior produtividade, mas o desenvolvimento dos trabalhadores para planejar, realizar, criar e avaliar o próprio trabalho.

Atualmente, numa visão mais moderna, Bomfim (1998) explica a importância do treinamento para a melhoria das competências do trabalhador (que podem ser descritas como conhecimentos, habilidades e atitudes) aplicadas na execução de tarefas.

Os processos de capacitação precisaram estar alinhados com o foco das organizações, pois, ao mesmo tempo em que tenta resolver problemas do dia a dia, a capacitação também deve olhar para o futuro. A educação, ao longo da vida profissional, precisaria ser estimulada e valorizada. Delors (2000, p.143) aponta 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 ao longo da vida, além de permitir a adaptação necessária às exigências do mundo do trabalho, favoreceria os ritmos e os tempos particulares das pessoas na aprendizagem.

Em relação aos servidores das instituições federais do ensino superior (IFES) o desafio principal é difundir a importância do referencial de competências para a capacitação e suas vantagens, trabalhando o tema junto aos próprios servidores, aos chefes de equipe e à área de Recursos Humanos. Cada servidor precisaria perceber aonde deseja ir profissionalmente, preocupando-se com seu desenvolvimento de modo articulado com as estratégias organizacionais. Por esse caminho, a responsabilidade pela educação permanente seria assumida não apenas pelos órgãos da gestão de pessoas das instituições, mas também pelos próprios servidores.

## **2.6 Abordagem conceitual de TD&E**

A conceituação de treinamento exprime significados diferentes. Na concepção administrativa e científica, o treinamento era um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo. O treinamento era entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para exercer de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Esta consiste numa visão tradicional do treinamento, que Chiavenato (1999, p.294) define como sendo "[...] um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados [...]".

Segundo Bomfim (1998), numa visão mais moderna, o conceito de treinamento é considerado um sistema básico que envolve todas as atividades, voltado para suprir as necessidades das pessoas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, objetivando desempenhar as tarefas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o treinamento insere-se no âmbito das competências profissionais, como sugere Bomfim:

Em que pese à variedade de conceitos [...], um ponto comum existe em todos eles: trata-se da importância do treinamento para melhoria da competência profissional nos seus campos técnicos, humano e político, visando sempre o aumento da produtividade nas empresas. (BOMFIM, 1998, p.29).

Para os estudiosos em Recursos Humanos, existe a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Treinar vem do latim *thahere*, que significa trazer ou levar a fazer algo, e está voltado para melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho do cargo. Desenvolvimento vem do latim *des*, para ênfase, + *en*, para dentro, interno, + *volvere*, mudar de posição, lugar, e compreende:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhe conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. (GIL, 2001, p.121).

Para o autor, treinamento é o meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, com vistas no alcance dos objetivos da organização. O que se verifica, atualmente, é que o treinamento precisa desenvolver competências nas pessoas, no sentido de tornarem-se mais produtivas e contribuir para a organização. Por esta razão, quando se refere à capacitação de pessoas, a tendência é falar em desenvolvimento de pessoas ou educação no trabalho.

Os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com os de educação profissional. A relação entre o treinamento e a educação é objeto de debate entre muitos autores que estudam esse assunto. Alguns não consideram nenhuma identificação entre treinamento e o processo educativo, outros já percebem o treinamento como parte da educação do ser humano.

Na visão de Freire (1983, p.11) o conceito de educação é concebido como um processo permanente no qual estamos nos educando continuamente. Basicamente a educação é uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal, caracterizada pela observação de nossa experiência, a pessoa é profundamente influenciada pelo meio onde está inserido, por meio de vários grupos sociais: o lar, a escola, o trabalho, a igreja, entre outros.

A palavra educação vem do latim *educere*: *ex+ ducere*, que significa extrair, tirar de dentro ou desenvolver; entretanto, o treinamento e o desenvolvimento referem-se a uma educação continuada, que a pessoa recebe ao longo de sua vida profissional, para melhorar sua qualificação na área de atuação.

Dentro desta realidade a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas, é difícil separar o processo de treinamento da reconstrução de experiência individual, uma vez que a atividade de treinamento é uma forma de educação especializada, cujo propósito é preparar a pessoa para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa a ela atribuída (CARVALHO, 1998).

Nesta linha de raciocínio, o mesmo autor segue sintetizando a relação entre educação e treinamento, afirmando:

A educação denomina-se “instrução” quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob perspectiva formal. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara o empregado para melhor exercer suas funções profissionais. (CARVALHO, 1998, p. 5-6).

Em se tratando da semelhança entre instrução e treinamento é compreendido por Freire (1983) que na visão da psicologia, o treinamento pode ser visto na perspectiva instrucional. Lacombe e Hilborn (2006) definem treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades, classificando a tipologia quanto à forma e quanto ao público alvo.

O treinamento é definido por Ferreira (1989, p.14) como “[...] uma política promovida pela organização, visando liberar no indivíduo seu potencial, aperfeiçoando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos, a fim de torná-lo apto a alcançar os objetivos da organização”. Quanto ao desenvolvimento, o autor o define como “[...] um processo educacional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira ou para que se torne mais eficaz e produtivo.” (FERREIRA, 1989, p. 14). No contexto desta pesquisa, os conceitos permitem entender a relevância dos aspectos novos introduzidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) para a capacitação de pessoas no serviço público federal, nessa perspectiva do desenvolvimento permanente do servidor (BRASIL, 2006a). Assim, torna-se inquestionável a importância das áreas de treinamento dentro das instituições federais de ensino superior (IFES) para o desenvolvimento organizacional e pessoal desde a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE).

## **2.7 Abordagem sistêmica e processual de T&D**

Na década de 1960, com a Teoria dos Sistemas, as organizações são consideradas como sistemas abertos, e o treinamento, embora ainda caracterizado como processo regulatório, já não era mais entendido como evento isolado, mas como uma ocorrência

sistêmica, em decorrência da evolução das teorias administrativas e das mudanças constantes no contexto organizacional. De acordo com Gil (2001, p.119), o enfoque sistêmico tem a vantagem de incorporar as diversas contribuições científicas ao treinamento. Tanto é que os programas de treinamento cada vez mais passam a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações da pessoa, suas motivações e dificuldades de aprendizagem.

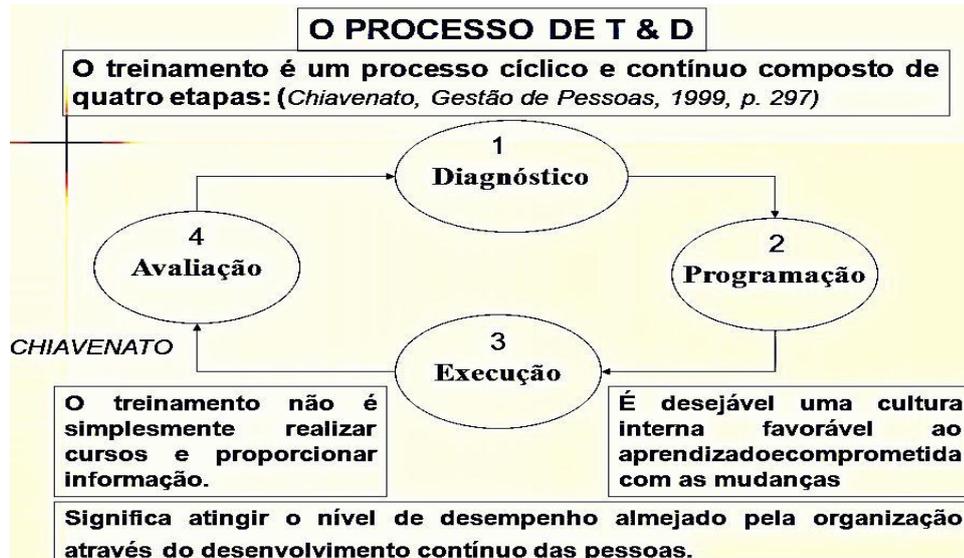
Assim, esse subsistema envolvia todas as atividades voltadas para suprir as necessidades das pessoas ou grupos em termos de atitudes, conhecimentos e habilidades, visando a desempenhar as tarefas essenciais para alcançar os objetivos da organização. A idéia de sistema é a essência do pensamento sistêmico, em que um sistema é um todo percebido, cujos elementos se mantêm juntos porque afetam, continuamente, uns aos outros ao longo do tempo, e atuam para um propósito comum. Originalmente a palavra significa “fazer ficar juntos”.

Existem vários conceitos de sistema, mas todos possuem significados semelhantes, como sugere Chiavenato (2003, p. 476), que descreve sistema como “[...] um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam, caso operassem de maneira isolada.”

De acordo com o autor, o sistema tem como característica básica o propósito ou objetivo em que os elementos do sistema, assim como os relacionamentos, se organizam, visando a alcançar uma finalidade. O processo de treinamento segundo Gil (2001), é constituído de um sistema que abrange diversos subsistemas composto pelo diagnóstico, prescrição, execução e avaliação. Esses subsistemas são representados por um conjunto de elementos interdependentes, que se organizam em três partes: entradas, processo e saída. As entradas *ou inputs* constituem-se em tudo o que é recebido do ambiente ou outro sistema para ser processado.

Para melhor entendimento, dessa afirmativa, o treinamento envolve uma sequência organizada de eventos como processo cíclico, cujo ciclo se renova a cada vez que se repete. Explica Chiavenato (1999), o treinamento deve constituir-se em uma atividade contínua, constante e ininterrupta na organização, composto por quatro etapas, evidenciando, portanto, um sistema composto por subsistemas (QUADRO 5).

Quadro 5 – O treinamento como um processo cíclico e contínuo



Fonte: Chiavenato (1999).

Por fim, a mesma ideia é consensual entre os autores (CHIAVENATO, 1999; GIL, 2001), de que o treinamento constitui-se em um processo composto por quatro etapas interligadas: diagnóstico das necessidades, planejamento ou programação, execução e avaliação. Com o intuito de entender e analisar melhor essas etapas, as mesmas serão descritas de acordo com as suas características.

### 2.7.1 Diagnóstico das necessidades

O diagnóstico consiste no Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), que os servidores da organização apresentam e que precisam ser atendidas com eficiência pela organização. Para Chiavenato (1999), a fase do diagnóstico das necessidades de treinamento deve ser considerada como a primeira etapa antes de qualquer treinamento. Para o autor, a fase do diagnóstico das necessidades de treinamento deve ser considerada como uma etapa na “[...] busca de informações que levem a uma conclusão sobre o alcance dos objetivos propostos para o evento em si, em que medida, com que intensidade e em que circunstâncias, sob a forma de conclusões expressas em indicadores.” (CHIAVENATO, 1999, p. 10).

Conforme Gil (2001), a definição do diagnóstico de necessidades de treinamento é a identificação das carências das pessoas e grupos para com a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Assim, considera três níveis de análises: análise organizacional, análise das tarefas e análise dos recursos humanos.

Chiavenato (1999) conclui acentuando que pode ser efetuado em três níveis: nível da análise da organização total – o sistema organizacional; nível da análise dos recursos humanos – o sistema de treinamento; e nível da análise das operações e tarefas – o sistema de aquisição de habilidades.

É consensual nos autores (CHIAVENATO, 1999; GIL, 2001) a idéia de que a **análise organizacional** consiste em identificar os níveis de eficiência e eficácia da organização, o que contribuirá para determinar as formas de treinamento e elevação da organização no mercado; a **análise das tarefas** refere-se às atividades que contribuem necessariamente para um desempenho eficaz; e a **análise dos recursos humanos** identifica junto aos empregados os níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

### ***2.7.2 Planejamento e programação***

Gil (2001, p. 129) comenta que “O planejamento visa proporcionar, com a máxima eficácia possível, o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.” A etapa do planejamento consolida as necessidades, que foram identificadas na fase do levantamento das necessidades de treinamento.

De acordo com os objetivos estabelecidos, nesta etapa, é definido um conjunto de elementos que farão parte do processo, como o cronograma, a fonte dos recursos que serão aplicados no treinamento, quem será o instrutor, bem como os indicadores de resultados que serão verificados na etapa de avaliação do treinamento.

Na opinião de Chiavenato (1999), o planejamento das ações de treinamento atende perfeitamente às necessidades levantadas para elaboração de um programa de treinamento. Com o diagnóstico das necessidades, o planejador tem em mão todas as informações de que precisa para elaborar um plano consistente de treinamento, para alcançar os objetivos traçados de acordo com as necessidades da organização.

### ***2.7.3 Execução ou implementação***

Lecionam Gil (2001) e Chiavenato (1999) que a execução se configura como a terceira etapa do processo de treinamento, em que é colocado em prática o que foi estabelecido, anteriormente, no planejamento; e a implementação diz respeito à aplicação e condução do programa de treinamento.

Esta etapa tem o propósito de garantir a efetivação dos procedimentos que possibilitarão o alcance dos objetivos previstos.

Gil (2001) e Chiavenato (1999) acreditam que a eficácia da fase de execução do treinamento depende da consideração de alguns fatores.

- a) Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização, considerando a resolutividade dos problemas que deram origem às necessidades percebidas.
- b) Qualidade do material e técnicas de instrução devem estar adequados ao público-alvo, a fim de facilitar a execução do treinamento.
- c) Cooperação e envolvimento dos dirigentes de toda a organização, para facilitar a liberação dos treinados, envolvendo questão de frequências, comunicação e distribuição do material institucional.
- d) Qualificação e preparação dos instrutores. A escolha do profissional de alto gabarito e preparo garantirá o sucesso desta etapa.
- e) Seleção adequada dos aprendizes e treinados. Melhores resultados são obtidos quando é feita uma seleção adequada dos treinados em função da forma e conteúdo.

#### **2.7.4 Avaliação**

Nesta etapa, a finalidade é verificar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, pessoas e clientes.

Conforme Chiavenato (1999), a avaliação consiste na verificação dos resultados do treinamento, ou seja, busca-se identificar se os objetivos do treinamento foram alcançados.

Para Gil (2001), a avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Trata-se de uma atividade complexa e de realização difícil, entretanto, é por meio dela que é possível saber dos resultados do treinamento.

Consideram esses autores que há consenso entre os principais pesquisadores nacionais e estrangeiros quanto à avaliação de treinamento. A maioria concorda com a noção de que avaliação deve considerar os níveis de reação, aprendizagem, desempenho no cargo, mudança organizacional e valor final. Seguem ensinando que esta proposta de níveis de avaliação foi desenvolvida, inicialmente, por Hamblin, em 1978, com o estudo da análise de retorno sobre o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento, cujo interesse

principal era confirmar se, de fato, investir em treinamento traria o retorno para produção e, conseqüentemente, para as empresas e organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Com suporte na premissa de que “A pesquisa se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.43), neste capítulo, foram definidos alguns procedimentos metodológicos para a obtenção de respostas à questão norteadora deste trabalho. Trata este da natureza da pesquisa e sua base teórica, universo e amostra, o instrumento de coleta e a forma como foram analisados os dados.

#### 3.1 Natureza e tipologia da pesquisa

Para orientar as etapas desse estudo, nos utilizamos método indutivo, pois, segundo Gil (2008), o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares poderão levar à elaboração de generalizações (LAKATOS; MARCONI, 2001). Além disso, Gil (2008) considera a indução um processo mental iniciado pela investigação de dados particulares testados suficientemente.

Desse modo, “[...] infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.” (GIL, 2008, p. 68). Segundo a classificação desse autor, o estudo pode ser definido como uma pesquisa exploratória, pois tem como preocupação central “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema.” (GIL, 2008, p.41).

Neste contexto, Minayo (2004, p. 22) a descreve como 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 analisam seus dados indutivamente enquanto que o processo e seu significado são o foco principal de abordagem.

Quanto ao tratamento dos dados as abordagens quantitativas e qualitativas se complementam neste trabalho, apesar de o ponto partida apresentar dados numéricos em intensidade. As duas abordagens estimulam os entrevistados a pensarem e falarem livremente sobre o tema em pauta.

Lakatos e Marconi (2001) entendem a realidade como um movimento que assume formas quantitativas e qualitativas, necessariamente ligadas entre si e que se transformam uma na outra. Quantitativa: para caracterizar os entes pesquisados e reunir suas principais impressões. Qualitativa: para responder a questões particulares, com um nível de realidade que não pode ser quantificado e por envolver concepções pessoais e aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas.

Para estudarmos assunto bem particular como este, o estudo de caso foi a melhor técnica de pesquisa, para aproximação, apreensão e compreensão de particularidades e complexidades da realidade estudada, no caso a UFC. 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). Na compreensão 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.

Justifica-se o estudo de caso específico e ainda de forma exploratória, sobre a temática pesquisada, pelo fato de haver poucos estudos na área de avaliação dos programas de desenvolvimento profissional dos técnico-administrativos das instituições federais de ensino Superior. Conhecer essa realidade bem particular permite identificar mudanças bem próprias dessa cultura institucional, podendo descobrir elementos que possam colaborar futuramente com a mudança de ritmo e caminhada do referido programa. Nessa perspectiva, a revisão bibliográfica e os aspectos extraídos dos documentos oficiais, juntamente com o que relatam os pesquisados, demandam elementos mais pertinentes para se aprender e compreender o fenômeno investigado, neste caso o que narram os técnicos e gestores da UFC sobre o programa de capacitação e aperfeiçoamento.

Os dados obtidos na pesquisa documental nos planos e projetos de capacitação e aperfeiçoamento profissional, escritos ou não, constituíram o que os metodólogos denominam de “fontes primárias” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 157).

As fontes secundárias constam de revisão bibliográfica, pesquisa em artigos, legislação e demais fontes de informação necessárias. São instrumentos de coleta de dados os relatórios de aplicação do levantamento das necessidades de treinamento anual (LNT) da Divisão de Formação Profissional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC, que se configura como um conjunto de ações que vai desde as fichas para diagnósticos, aplicação dos

questionários com os técnico-administrativos e gestores, à tabulação e criação de cursos de capacitação adequados às solicitações.

### 3.2 Universo e amostra

A UFC conta hoje com 3.432 servidores técnico-administrativos e 443 gestores, entre docentes e técnicos, assumindo cargos comissionados (CD) e funções gratificadas (FG). Para a realização desta pesquisa, consideramos apenas os servidores técnicos que participaram de treinamentos e qualificações. Fizemos um recorte temporal de realização dos cursos e consideramos apenas os anos de 2009 a 2014 nesta pesquisa, anos em que tiveram força as capacitação anunciadas na nova lei de 2005 (PCCTAE), tendo em vista que, desde a sua publicação até o ano de 2008, foram tempos dedicados aos enquadramentos de cargos, progressões e normas complementares da própria lei e adequações. Dos servidores técnico-administrativos que participaram de eventos de treinamento e qualificação nos anos citados somam ao todo 1.780 servidores técnico-administrativos pertencentes às classes A, B, C, D e E, ou seja, nível de apoio (A e B), nível médio (C e D), nível superior (E), para os quais foram enviados os questionários.

Tais cursos apresentam carga horária distinta, que varia de 40h/a, a 180h/a. A Tabela 1 traz o número de servidores, por classe e por ano que participaram somente dos eventos de capacitação, ou seja, 1.651 servidores. Ao computarmos, porém, os 1.651 servidores das diversas classes que participaram de cursos nos anos 2009 a 2014, com 139 que fizeram os cursos de qualificação-educação formal (educação básica, graduação, especialização e mestrado) somam ao todo 1.780 participantes conforme a Tabela1.

Tabela 1 – Servidores técnico-administrativos que participaram dos cursos de capacitação 2009 a 2014

Ano	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D	Classe E
2009	9	25	93	155	106
2010	21	67	123	235	157
2011	2	4	44	65	64
2012	3	3	29	31	61
2013	6	9	34	92	68
2014	3	7	20	57	58
Sub Total	44	115	343	635	514
<b>Total</b>					<b>1.651</b>

Fonte: DIFOP/PROGEP (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014).

Além desses servidores, também foram incluídos, para consulta, os 139 que passaram por cursos de qualificação Segundo a legislação, são de qualificação aqueles cursos da educação formal e com a obtenção de certificados de graduação, especialização, mestrado e doutorado. A Tabela 2 refere-se, exatamente, aos cursos de graduação, Especialização em Gestão Universitária (GUNI), Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC). Para melhor clareza destacamos na Tabela 2 estes servidores.

Tabela 2 – Servidores técnico-administrativos que participaram dos cursos de qualificação 2009 a 2014

Ano	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D	Classe E	
2009			1	11	12	
2010			8	18	12	
2011			2	5	21	
2012				5	9	
2013	1	4	4	6	10	
2014			1	4	5	
Subtotal	1	4	16	49	69	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>49</b>	<b>69</b>	<b>Total= 139</b>

Fonte: DIFOP/PROGEP (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014).

Na classe A, concluiu o curso de graduação em 2013 apenas 01 servidor oriundo do curso de graduação de Tecnologia em Educação Superior (TGES) de 2008, que por problema de saúde não entregou a monografia em tempo hábil.

Quanto ao grupo gestor, optamos por enviar o questionário, apenas, para aquelas unidades maiores, ou seja, pró-reitorias, centros e faculdades, complexo hospitalar da UFC, ocupantes de cargos de direção (CD), por estes alcançarem um número maior de servidores sob sua responsabilidade, totalizando 15 unidades para onde foram enviados os questionários por meio dos endereços eletrônicos institucionais. Destes 15, apenas 12 responderam. A Tabela 3 demonstra o número dos gestores da UFC nas funções (FG) e (CD) atualmente.

Tabela 3 – Ocupantes de cargo de direção na UFC – dez/2014 a jan./2015

	FG1 – FG7	CD 1 – C4
Cargo de Direção - CD		107
Cargo Função Gratificada – FG	336	
<b>Total</b>		<b>443</b>

Fonte: DIFOP/PROGEP (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014).

Cabe ressaltar que, mesmo com a implantação do PCCTAE em 2005 e o Decreto nº 5.825 em 2006, que estabelecem diretrizes e definições sobre capacitação, qualificação, desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira de cada instituição federal de ensino superior (IFE), a PROGEP/UFC continua utilizando a expressão treinamento e desenvolvimento na oferta do seu programa. Serão consideradas para análises dos dados coletados as terminologias de “treinamento” referente à capacitação (cursos não formais) e “qualificação”, referente aos cursos de educação formal, conforme as diretrizes da lei nº11.091/2005 e a política de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC).

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado consta de um questionário constituído de uma série ordenada de perguntas abertas e fechadas sobre o programa de capacitação e aperfeiçoamento em curso, além de perguntas relativas às percepções e repercussões dessa política para os técnico-administrativos na execução das suas atividades. Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. De acordo 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.” As vantagens de se usar esse tipo de instrumento para coleta dos dados é que a avaliação é uniforme e se pode atingir um maior número de pessoas em menos tempo, ocasionando uma economia de tempo, uma vez que abrange várias pessoas simultaneamente.

A amostra utilizada na coleta de dados foi a não probabilística, intencional e por quotas de sub-grupos, investigação em situação- piloto, ou seja, sujeitos que participam numa ação de formação. Definimos para quem enviar a consulta. A aplicação do instrumental ocorreu pelo aplicativo do *Google Drive*, enviado aos e-mails do UFC grupo virtual dos servidores técnico-administrativos “*ufc\_tecadm@googlegroups.com*”, e a ferramenta AcyMailing – um componente Joomla® que permite a comunicação via e-mail marketing do Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais no Estado do Ceará – SINTUFCE

com os servidores técnicos da UFC. A disponibilidade de respostas ocorreu por 20 dias, no período de dezembro de 2014 a janeiro de 2015.

E o mesmo aplicativo do *Google Drive* com *link* foi enviado aos e-mails institucionais dos gestores de cargo de direção (CD) das pró-reitorias, do complexo hospitalar, dos centros e faculdades.

### **3.4 Análise dos dados**

Após a elaboração do questionário, foi aplicado o pré-teste, para validá-lo antes de sua utilização definitiva, buscando o aprimoramento de suas questões com as alterações sugeridas. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), o pré-teste serve para verificar se o questionário exprime fidedignidade, ou seja, qualquer pessoa que o aplique terá sempre os mesmos resultados; validade que se refere à necessidade dos dados escolhidos para a pesquisa; e operatividade que diz respeito ao vocabulário acessível e significado claro. Neste caso, algumas questões foram modificadas por sugestão da banca de qualificação e de algumas sinalizações do pré-teste.

A pesquisa empírica foi realizada na Universidade Federal do Ceará, contemplando os servidores técnicos lotados nos campi de Fortaleza. Após o período definido para o retorno dos questionários, ainda chegaram dez respostas não mais computadas para este fim.

Os dados recebidos por meio do aplicativo comportaram 182 respostas de servidores técnico-administrativos, compreendendo mais de 10.22% de respostas destes, e 80 % (12) de retorno dos 15 questionários enviado aos gestores. Para a tabulação dos dados, usamos o pacote *Statistical Package for Social Science – SPSS* (version 15.0), tendo sido utilizado ainda na elaboração de tabelas e gráficos o programa de planilha eletrônica *Microsoft Office Excel*, que permitiu a comparação, contabilização e cálculo dos dados em cada questão.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este capítulo dedica-se aos resultados e discussões da pesquisa em tela, após o tratamento e a análise dos dados, levando-se em consideração o problema e os objetivos apresentados na introdução desta dissertação.

O questionário foi aplicado aos servidores técnico-administrativos dos campi de Fortaleza, contendo 21 questões com perguntas abertas e fechadas. Na estruturação do instrumental, buscamos, inicialmente, conhecer o perfil, a unidade e o setor de lotação dos servidores técnico-administrativos (STa), bem como obter informações gerais a respeito do programa de treinamento e desenvolvimento da UFC, suas percepções e repercussões após nove anos da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE) nesta Instituição. Neste caso, perguntamos qual a modalidade do curso realizada, outros tipos de capacitação efetuadas fora da UFC e se a realização da modalidade oferecida pelo programa da UFC, ensejou o (STa) assumir cargo de direção na Instituição.

Seguindo a mesma categoria para alcançar os objetivos específicos, perguntamos a opinião dos gestores e STas sobre o grau de conhecimento do programa de treinamento, o interesse, satisfação, expectativas, motivação e dificuldades de participação nos eventos de capacitação. Na questão final, os respondentes deram suas sugestões para melhorar o treinamento e desenvolvimento profissional dos STa da UFC. Os itens a seguir expressam os resultados e suas análises.

### **4.1 Perfil dos servidores técnico-administrativos pesquisados**

A classe/nível dos servidores técnico-administrativos da UFC até antes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), era dividida entre os níveis de apoio, médio e superior, com legislação própria para cada uma. Com a Lei nº 11.091, de 6 de janeiro de 2005, que trata do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE), estes três níveis foram transformados em cinco níveis de classificação, compreendendo A e B para o nível de apoio, C e D para o nível médio, e E para o nível superior (BRASIL, 2005).

Durante as análises utilizaremos a terminologia “capacitação” relacionada aos cursos não formais e de aperfeiçoamento profissional; o termo “qualificação” para caracterizar os cursos de graduação e pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado, conforme diretrizes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE).

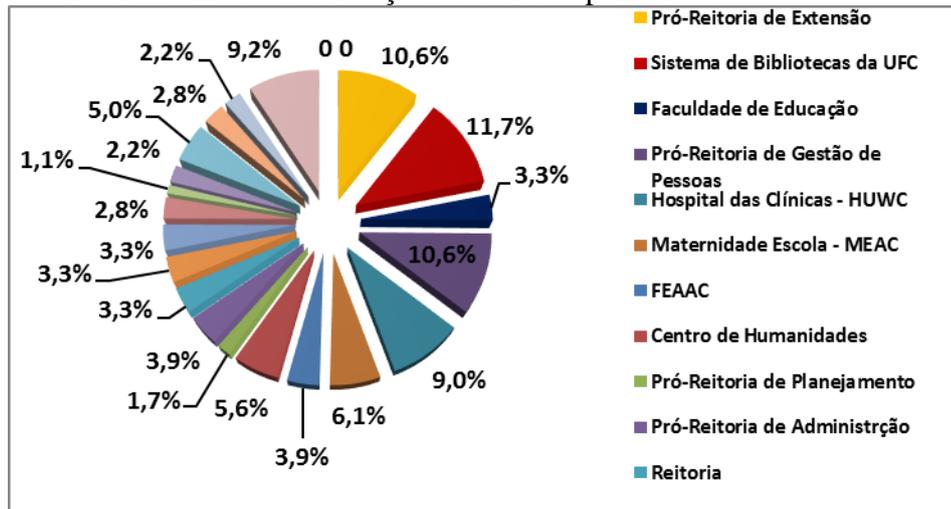
A Tabela 4 demonstra o total de participantes da pesquisa que respondeu aos 180 questionários enviados. Destaca-se o fato de que a maioria dos respondentes está inserida no complexo hospitalar – HUWC 9% e MEAC 6%. O Sistema de Bibliotecas segue com 11,7%, as Pró-Reitorias de Extensão e Gestão de Pessoas com 10,6%, o Centro de Humanidades 5,6%, Centro de Ciências Agrárias 5, 2%, a Pró-reitoria de Administração 3,9%. O Centro de Tecnologia, Reitoria, FFOE atingiram 3,3%. Constam a FACED e Labomar com 2,9%; as Pró-Reitoria de Graduação com 2,2% e a de Planejamento com 1,3%, conforme pode ser observado na Tabela 4 e Gráfico 1.

Tabela 4 – Caracterização das unidades de lotação dos respondentes

<b>UNIDADE DE TRABALHO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Hospital Universitário Walter Cantídio – HUWC	16	9
Maternidade Escola Assis Chateaubriand – MEAC	11	6,1
Biblioteca Universitária - BU	21	11,7
Centro de Humanidades – CH	10	5,6
Centro de Ciências - CC	5	2,9
Centro de Ciências Agrárias – CCA	9	5,2
Centro de Tecnologia - CT	6	3,2
Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo - FEAAC	7	3,9
Faculdade de Medicina – FAMED	4	2,2
Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem – FFOE	6	3,3
Faculdade de Educação – FACED	5	2,9
Pró-reitoria de Administração - PRAD	7	3,9
Pró-reitoria de Extensão - PREX	19	10,6
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP	19	10,6
Pró-reitoria de Graduação - PROGRAD	4	2,2
Pró-reitoria de Planejamento - PRPL	3	1,3
Reitoria	6	3,3
Instituto de Ciências do Mar – Labomar	5	2,9
Outros	17	9,2
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 1 – Unidades de lotação dos STa respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

A Universidade Federal do Ceará, criada em 1954, é uma instituição federal de ensino superior, exerce as atividades universitárias em administração superior e administração acadêmica, conforme identificadas as unidades pelo gráfico 5. São unidades administrativas e acadêmicas como as pró-reitorias, centros, faculdades e órgão de assessoramento, assistência direta ao reitor.

Observa-se a participação dos respondentes ao programa em todas as unidades da Instituição, destacando-se o Complexo Hospitalar com 15%, o Sistema de bibliotecas 11,7% e as Pró-Reitorias de Extensão e de Gestão de Pessoas com 10,6%, com uma concentração maior do que as outras unidades. Esta concentração pode ser entendida, em parte, pela necessidade que estas unidades têm de pessoas com conhecimento técnico especializado.

Os respondentes também identificaram o seu setor de lotação das unidades administrativas e acadêmicas e órgãos de assessoria ao reitor, conforme as informações na Tabela 5.

Tabela 5 – Setores de lotação mais citados pelos STa

<b>Pró-Reitorias</b>	<b>Centros Faculdades</b>	<b>Complexo Hospitalar</b>	<b>Sistemas de Bibliotecas</b>
Secretaria – PREX Coord.Pici – PREX Porangaçu- PREX Coord.Benfica – PREX Ag.Estágio – PREX Ass. Técnica – PREX Apoio Logístico – PREX  Almoxarifado Central –PRAD Licitação – PRAD Imprensa Universitária – Editora – PRAD Prefeitura do Benfica – PRAD  Pagamento – PROGEP DIFOP – PROGEP Secretaria – PROGEP Div.Pessoal ativo – PROGEP DIPAG – PROGEP COQVT – DIAPS Secão de Dimensionamento de Pessoal – PROGEP DPPC – PROGEP Secretariado Tecnólogo Poleduc – PROGEP  Gestão Benefícios – PRAE Gestão e Moradia e Secretaria – PRAE R.U – PRAE  Coord.Inovação Tecnológica e secretaria – PRPPG  Coord.de Planejamento e Avaliação dos Programas e Ações Acadêmicas – PROGRAD Coord. Formação e Aprendizagem Cooperativa – PROGRAD	<i>DPML – FAMED</i> <i>Casas de cultura – CH</i> Coord. de Letras – CH Diretoria da FACED Diretoria do CCA – Secretaria Executiva IndexaçãoFAMED Dept.EngenhariaEstrutural e Civil – CT Coord. Do Curso dePsicologia – CH Farmácia Escola- FFOE Coord.Curso de Matemática Industrial – CC Dept. Geologia – CC Dep. Física – CC Odontologia – FFOE Coord.Pedagogia- CH Dept.Biologia – CC DETAL-CCA Dep.Tecnologia Alimentos – CCA Diretoria –FEAAC Deptº Eng. Civil – CT Dept. Economia Domestica – CCA Coord.Economia – FEAAC Dep.Fisiologia e Farmacologia – FAMED Dept.Psicologia – CH Lab.multimeios-CH	1º Andar – MEAC 2º ANDAR MEAC Clinica cirúrgica – HC Ambulatórios – HC Emergência - MEAC Serviço Social- HC Neonatologia-MEAC CCIH – HC Serviço de imagem-HC Pulsoterapia-HC RH – MEAC Aloj.Conj. MEAC Amb.Oftamologia – HC Amb.Cardialogia-HC Nutrição – HC Gerência de Enfermagem HC UCINCA – MEAC Prefeitura – HU	Central Benfica Saúde Direito Divisão de Acervo Seção de Assistência ao leitor

Fonte: Dados da pesquisa.

#### **4.2 Motivação para participar do treinamento e a relação faixa etária, tempo de serviço e classes**

Para análise da Tabela 6 consideramos primeiramente, a motivação dos STa para participar das capacitações, estabelecendo relação com a faixa etária e o tempo de serviço e classe. Foi utilizado o teste de qui-quadrado. Esse teste mede se uma variável depende da outra. Conforme o nível de significância de 5% considera-se que há uma relação de dependência quando o p-valor é <0,05.

Tabela 6 – Relação treinamentos, faixa etária, tempo de serviço e classes

Variáveis	Qualificação N (%)	Capacitação N (%)	Ambos N(%)	p- valor
<b>Idade</b>				<b>0,090</b>
18 a 30 anos	0 (0,0)	11 (100,0)	0 (0,0)	
31 a 50 anos	15 (16,7)	59 (65,6)	16 (17,8)	
Acima de 51 anos	20 (24,7)	49 (60,5)	12 (14,8)	
<b>Tempo trabalho</b>				<b>0,098</b>
até 5 anos	1 (3,2)	28 (90,3)	2 (6,5)	
6 a 10 anos	3 (18,8)	12 (75,0)	1 (6,3)	
11 a 20 anos	5 (21,7)	13 (56,5)	5 (21,7)	
21 a 30 anos	14 (20,9)	41 (61,2)	12 (17,9)	
Acima de 31 anos	12 (26,7)	25 (55,6)	8 (17,8)	
<b>Classe</b>				<b>0,379</b>
A	0 (0,0)	5 (100,0)	0 (0,0)	
B	3 (42,9)	4 (57,1)	0 (0,0)	
C	5 (18,5)	17 (63,0)	5 (18,5)	
D	15 (19,0)	48 (60,8)	16 (20,3)	
E	12 (18,8)	45 (70,3)	7 (10,9)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o teste estatístico, observamos que a procura pelas modalidades de capacitação e qualificação não houve relação de dependência em nenhuma das variáveis relacionadas. Ou seja, os servidores se motivaram a participar independente das 3 variáveis conjuntamente.

Observamos, ainda, o número de servidores participantes da pesquisa, que confirmaram terem assumidos cargos de chefia após a participação em evento de capacitação e qualificação. A Tabela 7 confirma.

Tabela 7 – Oportunidade de função gratificada na UFC em decorrência da capacitação/ qualificação

Tipo Função Gratificada	QTDE	(%)
<b>Não</b>	<b>141</b>	78,3%
<b>Sim</b>	<b>39</b>	21,7%
<b>CD</b>	4	10,26%
<b>FG</b>	35	89,74%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntado aos 180 servidores se assumiram chefia após os treinamentos recebidos, 10,26% de servidores disseram ter ocupado cargos de direção (CD) e 89,74% função gratificada (FG). O interessante nessa afirmação é observar o número mínimo de servidores técnico-administrativos que ocuparam CD cargo de maior relevância e gratificação.

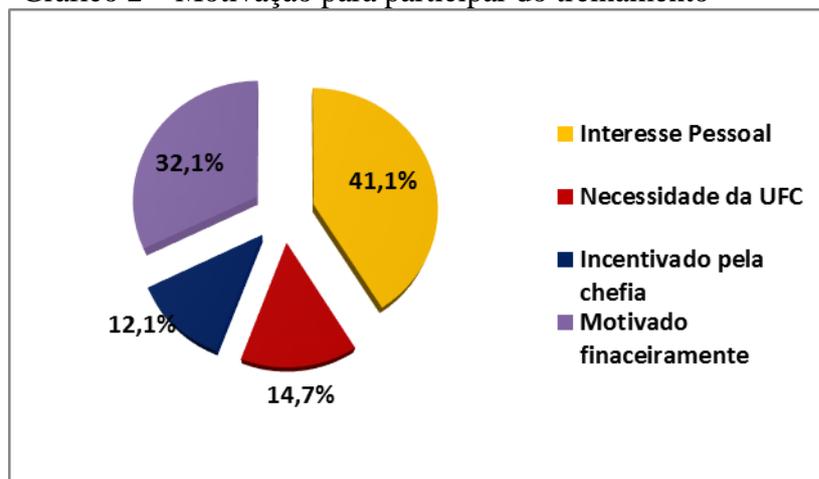
Ora, isso surpreende, pois, mesmo depois de nove anos da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), em que se prevê a oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas do referido plano, ainda assim, é difícil essa participação.

A escolha dos cargos de chefia nas universidades é objeto de pesquisas do Tribunal de Contas da União (TCU). Em 2013 o TCU realizou uma auditoria para avaliar a governança e a gestão de pessoas em diversas instituições federais de ensino superior (IFES), entre elas a UFC (BRASIL, 2013). O relatório da referida auditoria mostrou que em nenhuma das instituições encontrou programas para desenvolvimento contínuo de líderes ou de sucessores em potencial, escolha que é feita de maneira informal. Constatou ainda que em nenhuma das instituições existe processos de seleção para gestores orientadas por competência.

#### 4.3 Percepções dos servidores técnico-administrativos sobre o programa de capacitação e aperfeiçoamento da UFC

A seguir, serão mostrados os resultados e discussões a respeito das percepções dos STa, sobre o Programa de Capacitação e Desenvolvimento da UFC.

Gráfico 2 – Motivação para participar do treinamento



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a motivação ao programa, notamos que a maioria dos STa realizou a capacitação e aperfeiçoamento profissional por interesse pessoal 41,1%; em segundo lugar,

aparece o interesse financeiro pessoal e profissional, com 32,1%, com 14,7% por interesse da instituição e 12,1% estimulado pelo chefia. Isso demonstra as repercussões positivas que o PCCTAE trouxe na sua implantação para os servidores, incentivando e estimulando os respondentes a se capacitarem e qualificarem, contribuindo para o desenvolvimento de novos hábitos, pensamentos e comportamentos na Instituição, bem como melhorando o desempenho profissional.

Ressaltem o aspecto positivo na Lei nº 11.091, que prevê os incentivos financeiros para a capacitação e aperfeiçoamento, visto que, na legislação anterior PUCRCE, não havia tanto impacto financeiro para nenhuma das classes. Tampouco estimulava o ingresso aos cursos de pós-graduação ou pós-doutorado. Estes, ao concluírem seus cursos de mestrado ou doutoramento, pediam exoneração para assumir funções em outras instituições ou prestar concurso público. Muitos servidores do nível de apoio aposentavam-se tão logo completassem o tempo mínimo com perdas salariais, pois não havia nenhum estímulo para permanecerem trabalhando, já que estavam em fim de carreira.

Mesmo pesquisando sobre a participação dos servidores em eventos de capacitação e formação continuada na UFC, alguns cursos eram feitos fora desta Instituição, como se vê no Quadro 6.

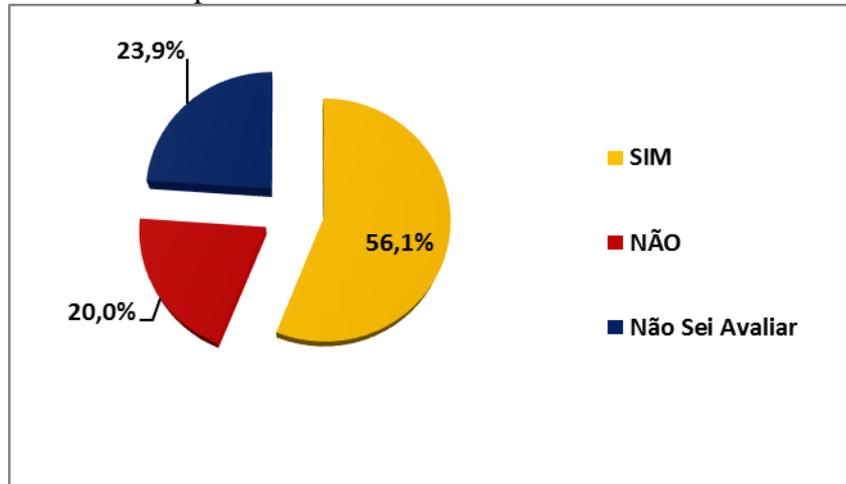
Quadro 6 – Outros tipos de capacitação e qualificação realizadas pelos STa fora da UFC

CAPACITAÇÃO	QTD	QUALIFICAÇÃO	QTD
Combate a incêndios e segurança	1	Doutorado em ciências marinhas	1
Gestão em documentos EAD	1	Especialização em Direito Processual	1
Captação de recursos	1	Mestrado em semi-árido	1
Cursos na área de Almoxarifado	1	Especialização em ciências marinhas	1
Curso na área de Licitação	1	Mestrado em aquíicultura	1
Cursos técnicos pela ENAP	1	Mestrado em saúde pública	1
Cursos na área de Almoxarifado	1	Especialização em fonoaudiologia	1
Capacitação em assentamentos	1	Especialização em Secretariado	1
Metodologia do trabalho científico	1	Executivo	
Atendimento ao cidadão	1	Especialização em serviços de saúde	1
Novo acordo ortográfico	1	Especialização em administração da qualidade	1
Gestão com base na lei nº 8.112	1		
Juiz mediador	1		
Segurança de valores	1		
Indexação	1		
Libras avançado	1		
Formação política para cidadania	1		
Manutenção de aparelhos de ar condicionados	1		
Controle interno	1		
Português, Inglês e Espanhol	1		
Informática Educativa	1		
Marketing Pessoal	1		
Limpeza e conservação	1		
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>10</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando indagados se a UFC dava oportunidade para que os servidores se capacitassem segundo as respostas dos inquiridos, 56,1% responderam que SIM, mas depois da implantação do PCCTAE, e 23,9% não souberam opinar.

Gráfico 3 – Oportunidades de treinamentos na UFC



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda nessa questão 20,0% responderam que NÃO. Alguns desses respondentes justificaram suas respostas, demonstrando maior pessimismo em relação às oportunidades de acesso pelo número das vagas para mestrado e liberação das chefias, conforme nos relatos.

A admissão no Mestrado Profissional (POLEDUC) é dificultada para boa parte dos servidores, por motivos variados, que podem inclusive ser objeto de estudo de pesquisa. Nos outros mestrados os servidores, que trabalham no mínimo 8 horas por dia, pois muito de nós, para manter os serviços em dia precisa trabalhar mais que estas horas, são obrigados a concorrer com alunos profissionais e quando conseguem uma vaga, não recebem condições para estudar como o curso exige. É claro que há exceções. (R1).

Poderiam ter mais vagas no Mestrado/Doutorado do Poleduc e ser semipresencial, ampliando vagas para todos que quisessem fazer. (R2).

No caso específico dos cursos de pós-graduação, a UFC criou o Poleduc, mas não criou mecanismos que garantissem ao servidor a redução da carga horária sem reposição das horas trabalhadas. (R3).

Não somos liberados e existe muita dificuldade para adequar horários quando estudamos, pelo menos aqui no HUWC. E quando conseguimos a liberação, temos que pagar as horas posteriormente. (R4).

Acho que é muito difícil conciliar os horários e ter que repor a carga horária, apesar de ser servidor estudante. (R5).

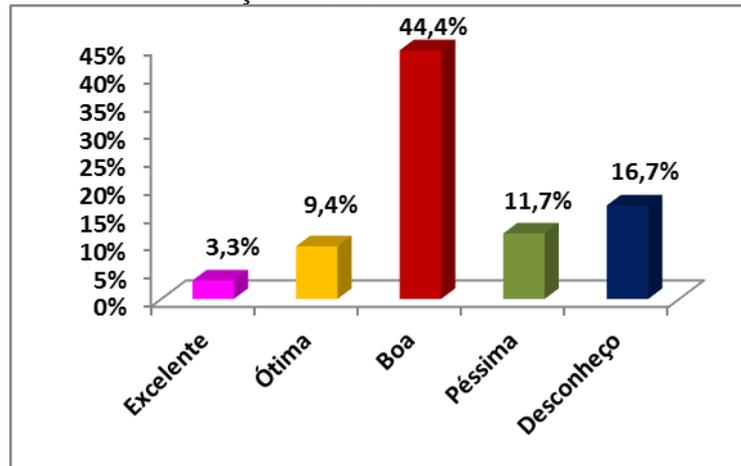
Como não existe uma política de aperfeiçoamento profissional com regras definidas, considerando as necessidades da instituição e de cada classe na carreira, e, ainda, pela inexistência do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da carreira dos STa (PDIC) da UFC, a realização dos cursos ocorre em situações particulares, inclusive atingindo diretamente os técnicos de nível de apoio, 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 institui 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 retrocitado.

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, 2006Cc, p. 4-5).

Esta falta de planejamento permite que os STa realizem a formação continuada muito mais por interesses próprios do que por necessidade ou demanda advinda do plano de capacitação.

Ao perguntarmos como os STa avaliam o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), instrumento criado e utilizado pela PROGEP para capturar o interesse e demanda de treinamento dos servidores, com a aprovação de suas chefias imediatas, notamos que 44,4% dos ST ao avaliaram como um bom instrumento, enquanto 11,7% afirmaram ser péssimo e 9,4% ótimo e 3,3% como excelente. Quando computamos os percentuais de bom, ótimo e excelente, temos uma avaliação do modelo muito boa, ou seja, 68,8% de aprovação contra 16,7% que desconhecem o modelo e o instrumento e 14,5% não responderam. Inferimos que, pelo grau de desconhecimento e pelo número que não respondeu, cuja soma importou em 31,2%, pode ter havido falha na comunicação e fragilidades do planejamento dessa atividade. O Gráfico 4 descreve esses dados.

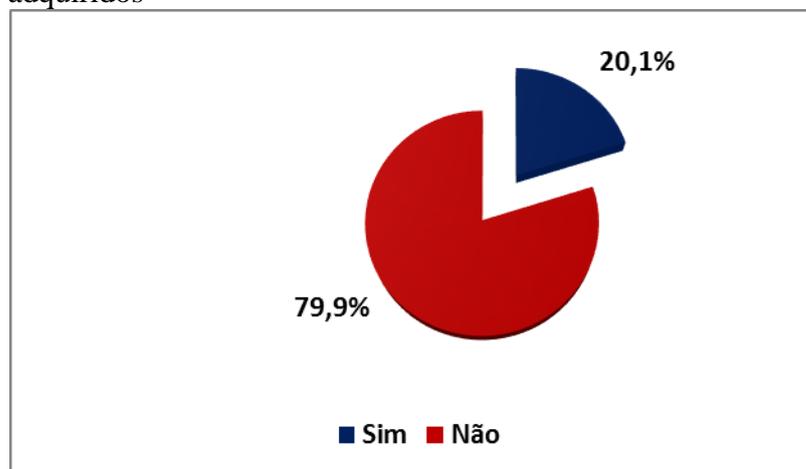
Gráfico 4 – Avaliação da LNT



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando indagamos aos servidores se eles conseguiram aplicar os conhecimentos adquiridos no seu trabalho, obtivemos as seguintes respostas, conforme no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Dificuldades na aplicação dos conhecimentos adquiridos



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre as dificuldades em aplicar os conhecimentos adquiridos nas capacitações, o gráfico 5 mostra que apenas 20,1% têm dificuldade. Embora nem sempre sejam estimulados a aplicar esses conhecimentos, muitos servidores mostram a fazê-lo, pois a aprendizagem implica a mudança e, por conseguinte, seu desempenho. Como se observa, 79,9% dos STa não encontraram dificuldades para aplicar os novos conhecimentos no setor de trabalho, após a conclusão do curso. Ao comentarem sobre esta questão, disseram:

Sempre tento alinhar o aprendizado a minha atividade seja aqui ou em outro local de trabalho. As oportunidades foram chegando. (R6).

Não tive dificuldades, inclusive repassei aos meus colegas de setor, parte do que me foi apresentado no treinamento. (R7).

As capacitações que realizei (Didática para facilitadores da aprendizagem e Gestão de processos) me proporcionaram uma maior atenção ao dia a dia do trabalho um olhar mais técnico em relação as atividades desenvolvidas e uma visão mais global das situações e relações de trabalho. Já as disciplinas do mestrado POLEDUC foram importantes para a aquisição de conhecimentos que tornam possível a compreensão do cotidiano de uma instituição pública. (R8).

Apesar de 30 anos de serviços, sou respeitada pelo meu desempenho como servidora pública, conseqüente aos conhecimentos adquiridos internamente nos treinamentos. Sempre me ouviram e me consultaram quando vão tomar decisões. Quando temos conhecimento da área que atuamos, somos comprometidas com a qualidade dos serviços prestados e temos responsabilidade com o que fazemos criamos um marketing de credibilidade. (R9).

Sempre contei com gestores que me deram oportunidades de mostrar meu crescimento profissional ao retornar dos cursos da UFC. (R10).

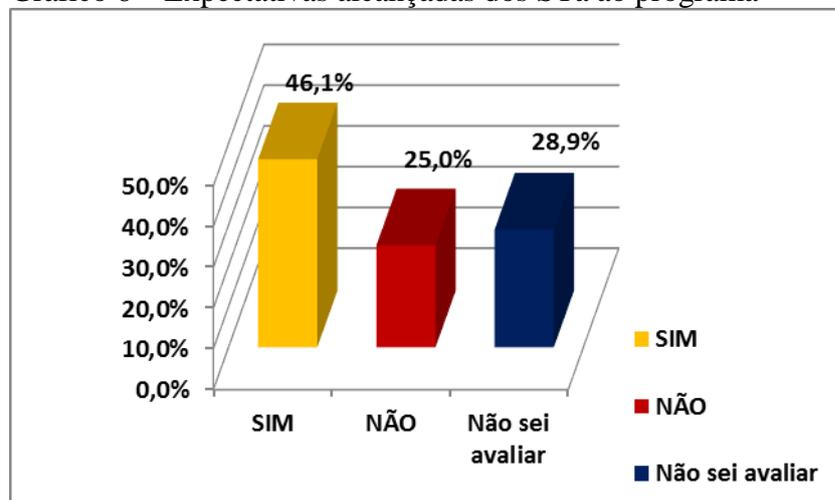
Sempre procurei os cursos da Progep que pudessem ser aplicados no trabalho, então sempre deu para aplicar meus conhecimentos no trabalho, sem problemas. (R11).

Depois da capacitação, melhorei nas relações humanas e técnicas no atendimento a comunidade universitária. (R12).

Quanto aos 20,1%, que tiveram dificuldades em aplicar os novos conhecimentos no setor de trabalho, após a conclusão do curso, justificam que foi devido ao modelo centralizador de algumas chefias.

Quanto às expectativas que os servidores tinham sobre o programa de capacitação da PROGEP, após a Lei de 2005, 46,1% dos STa disseram que foram atendidas contra 25,0% que discordam desse alcance, e ainda 28,9% que não souberam avaliar. Se considerarmos os dois percentuais negativos de *não* e de *não sei avaliar*, temos uma divisão de quase metade que concorda e outra que discorda, conforme demonstração no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Expectativas alcançadas dos STa ao programa



Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns dos que se sentiram atendidos pelo Programa fizeram os seguintes comentários:

Após a capacitação sinto-me mais conhecedora da dinâmica universitária e bem mais apta a solucionar problemas, haja vista a visão macro que se adquire com o curso. Os conhecimentos são variados e podem ser aplicados no ambiente. O problema é apenas a falta de alocação desses profissionais que poderiam ser melhor aproveitados em seus setores ou em outros que visualizem seu potencial. (R13).

Veio cortar a monotonia e desmotivação, dando oportunidades as pessoas que não tinham mais interesse em estudar e se qualificar.(R14).

Atendeu minhas expectativas por que foi muito útil no desenvolvimento das minhas atividades no setor de trabalho.(R15).

Sim, pois me foram oferecidos vários cursos de capacitação, mesmo quando já estava no nível 4, último nível de capacitação da carreira.(R16).

Sim, atendeu minhas expectativas, e a meu ver, a UFC tem ofertado cursos, treinamentos em diversas áreas. Acredito que é possível ampliar só mais a divulgação, inclusive para que os profissionais proponham os cursos de acordo com a sua necessidade.(R17).

Acredito que quando o servidor se capacita intelectualmente através da graduação e pós-graduação a visão da comunidade interna e externa em relação aos funcionários se transformam e o respeito se consolida em todos os sentidos, e isso é muito bom e melhora ainda mais o conceito da universidade dentro e fora do país. Além disso há a compensação monetária através dos incentivos a capacitação e qualificação que melhora a situação sócio-econômica do servidor.(R18).

Os que não concordam que o plano tenha atendido suas expectativas justificam a seguir.

Porque o programa atende na formação do servidor, mas a UFC não tem uma política eficiente de valorização do técnico, em dar uma oportunidade aos gestores formados por ela. Portanto em relação ao PCCTAE atende à questão financeira, salarial, e não a carreira dos cargos. É preciso rever essa postura da UFC quanto à participação dos técnicos na gestão universitária.(R19).

Creio que o PCCTAE pode ser mais atraente ao incluir novos patamares de promoção. A resposta correta seria “em parte”, pois no que se refere às expectativas, acredito que este profissional, após a qualificação, tornam-se, subutilizado pela UFC.(R20).

O PCCTAE e o nosso fazer não mudam. Incentiva-se a realização de novos cursos, apenas para vantagem financeira, mas não muda de cargo.(R21).

Não me senti atendida e estimulada, pois perde muito tempo na locomoção e acumulação de trabalho, tem que se pensar em Educação a Distância para os treinamentos e liberação do trabalho sem reposição de hora.(R22).

Os cursos oferecidos pela PROGEP são muitos longos, nos horários de trabalho e distante do meu setor de trabalho.(R23).

Comprovamos que existem opiniões bastante divergentes sobre o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional da UFC. Para a maioria que respondeu positivamente os incentivos financeiros também influenciam o crescimento profissional. Para eles, porém, a Lei nº 11.091 trouxe novos horizontes ao desgastado plano anterior, não possibilitou a ascensão a novos cargos.

Para os servidores do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento como um todo, ainda precisa melhorar. O treinamento que existia antes do PCCTAE não era tão bom, mas depois dele um novo cenário se abriu e novas possibilidades surgiram para o aperfeiçoamento profissional na carreira do STa da UFC, com regras mais definidas para todas as classes.

Quando se trata, porém, do acesso à qualificação, verificamos que não há ainda uma política local de flexibilidade de horários ou liberação sem reposição de horas para a realização dos cursos oferecidos pela UFC. A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), no seu artigo 98 § 1º, orienta para o servidor que será exigido a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho, devendo este servidor compensar o horário em que permanecer afastado para a realização dos cursos de educação formal.

Ressentem-se ainda da falta de uma política local de flexibilidade de horários ou liberação sem reposição de horas. E o número de vagas para os STA nos cursos de pós-graduação da UFC, fator que dificulta o acesso, segundo o relato exemplifica bem essa ideia.

A Lei nº 11.091, contribuiu positivamente para o nosso direito de fazer um mestrado e doutorado, mas esqueceu do complemento legal que permitissem a liberação total ou a não compensação das horas. A oferta de vagas para os técnico-administrativos é outro problema, não se pensou em estabelecer cotas para agentes internos das instituições federais de ensino superior, tendo os técnicos que concorrer amplamente com a comunidade universitária em geral, que na realidade são estudantes profissionais. Foi um avanço a carreira, ela é uma abertura, mas não é suficiente, precisa se discutir melhor essa estrutura para melhorar. (R24).

Percebemos que uma parte dos inquiridos do nível superior demonstra descontentamento com o PCCTAE, em relação a ganhos financeiros para classe E, não oferecendo percentuais de qualificação diferenciados. O texto a seguir exemplifica essa ideia.

Eu sou servidora de nível superior (TNS) fui prejudicada pelo plano de carreira que não reconheceu meus títulos de pós-graduação, só aceitou o maior grau para o incentivo a qualificação, sem contar que os técnicos de nível de apoio e médio têm os mesmos percentuais que os da classe E, que tem o nível de responsabilidade e cobrança bem maiores e o plano não reconhece. (R25).

Por outro lado, um aspecto positivo, ressaltado pelos sujeitos, é a implantação da Lei nº 11.091 de 06 de janeiro de 2005, que prevê incentivos financeiros para a capacitação e aperfeiçoamento profissional, que até então não eram contemplados na legislação anterior (BRASIL, 2005). Os entrevistados afirmaram que esses incentivos são importantes, mas que ainda podem ser melhorados, dado o esforço que o técnico tem para fazer o aperfeiçoamento, ilustrado pela afirmação seguinte.

Ela (a lei) influencia fortemente, porque dá o direito de fazer cursos de capacitação e de pós-graduação, com estímulos financeiros aos STA. No PUCRCE, já tratava de treinamentos, mas não previa incentivos financeiros para a pós-graduação aos técnicos, apenas contemplava a carreira docente, vista por muitos colegas como um privilégio aos professores universitários.(R26).

Outro ponto positivo da carreira para o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFC, ensejado pelo Decreto nº5.825, de 29 de junho de 2006, que tem como objetivo as instituições federais de ensino superior (IFES) criarem seus programas de desenvolvimento dos integrantes da carreira (BRASIL, 2006c), obrigando, do ponto de vista da lei, a implantação de programas de capacitação e aperfeiçoamento que contemplasse todos os níveis de classificação dos cargos, nível de apoio, médio e superior, vinculados às necessidades da Instituição. No trecho de um respondente podemos observar.

Eu acho que o PCCTAE diminuiu as barreiras que o nível de apoio tinha para fazer uma graduação ou especialização, isso antes acontecendo, era exoneração certa, vi alguns colegas saírem da UFC para assumirem outras atividades depois de formado. Ainda não dar para exercer a função, pelo menos o ganho financeiro é garantido. A gente dependia muito do agrado do chefe.(R27).

As sugestões mais citadas pelos STA são correlatas as mudanças de cargo na carreira (ascensão funcional), política de flexibilidade e liberação da chefia, comunicação e divulgação, oferta da educação a distância, oferta de programas para aposentados, criação de mestrado a distância, doutorado e ampliação de vagas para os programas de pós-graduação. Seguem nos relatos.

Sugiro que se encontre um mecanismo para que o servidor que fez todos os cursos de capacitação para chegar no final da carreira possa continuar progredindo ou aqueles que é nível médio e tem graduação ou pós-graduação seja promovido para nível superior como forma de incentivo para evitar o congelamento que desestimule e leve o servidor ao acomodamento. (R28).

Acho que o programa deveria ter horários flexíveis ou ofertados pela Educação à distância oportunizando aos servidores que não podem se ausentar do setor e horário de expediente a chance de participar dos treinamentos.(R29).

Acho um bom instrumento, porem precisa de uma ampla divulgação ou plano de marketing.(R30)

Precisa voltar os cursos de graduação em gestão hospitalar para os servidores da saúde.(R28).

Necessidade de realização dos cursos por meio da plataforma virtual, mapeamento de analfabetos na UFC, e de talentos e competências.(R31).

Que tenha algum tipo de programa de reciclagem para o quadro de aposentados da universidade, nós construímos a UFC.(R32).

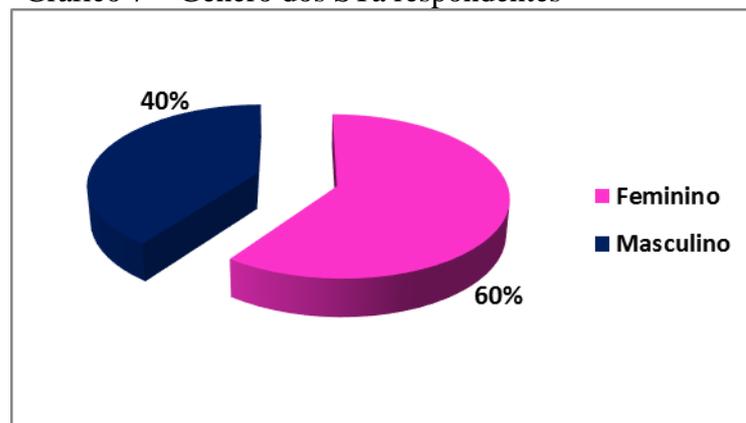
Criação de um doutorado pelo POLEDUC para os servidores técnico-administrativos com direito a bolsa e o mestrado profissional ser reavaliado pela coordenação junto a capes, a exigência de dissertação, e ser apenas um artigo, pois ele não é acadêmico e sim profissional.(R33).

Atrelar o processo de treinamento com a avaliação de desempenho, fazer uma análise qualitativa das necessidades de forma mais condizente com a realidade das unidades.(R34).

Consideramos, desde aqui, apenas os dados de 180 respondentes, pois, ao analisarmos as respostas, observamos que dois servidores pertenciam aos *campi* de Quixadá e Cariri, fora da nossa amostra, mas que se encontravam no grupo de e-mails enviados.

No Gráfico 7 observamos que, dos 180 respondentes definidos na pesquisa, 60% são do gênero feminino e 40% do masculino. Em relação a este dado cremos corresponder, em proporção, ao número de servidores participantes, para quem foram enviados os questionários (1.780) haja vista que são 55% (n= 979) do sexo feminino e 45 % (n=801) do sexo masculino.

Gráfico 7 – Gênero dos STa respondentes

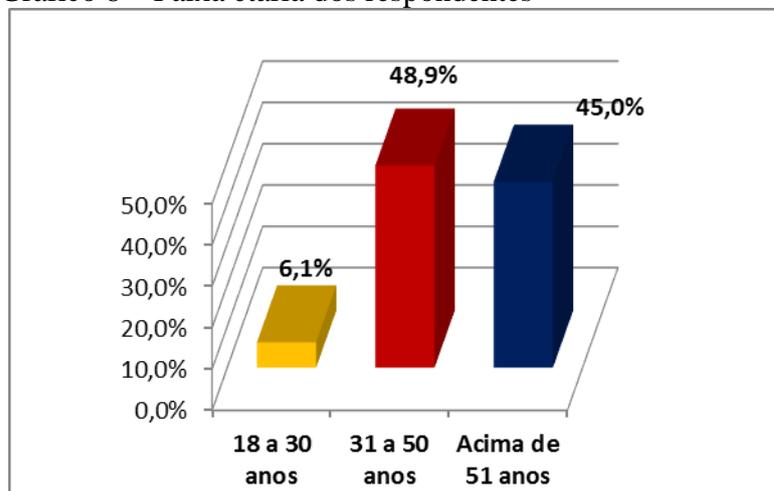


Fonte: Dados da pesquisa.

Em termos de faixas etárias, verificamos no gráfico 8, que 48,9% dos respondentes possuem de 31 a 50 anos, seguidos de 45% acima de 51 anos e 6,1% de 18 a 30 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.

Gráfico 8 – Faixa etária dos respondentes

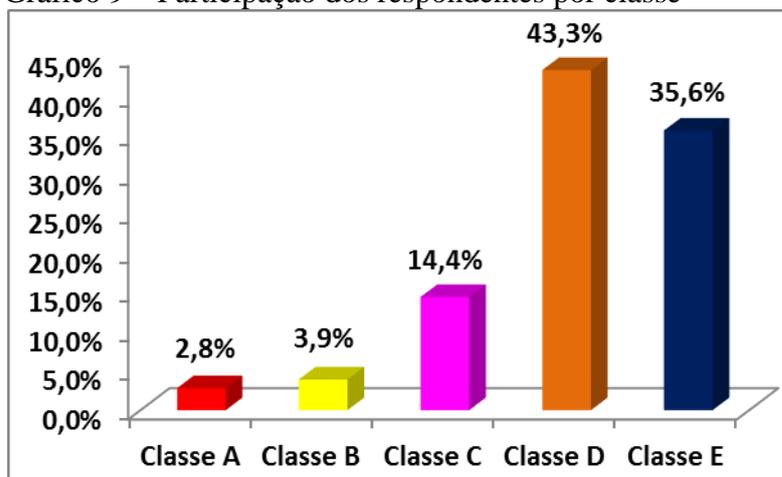


Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no Gráfico 9, verificamos que 43,3% dos respondentes que se motivaram a responder foram os participantes da classe D, seguidos da classe E, 35,6%. Já a classe C teve apenas 14,4%. Ressaltamos que as classes C e D fazem parte do nível médio. A classe B, 3,9% e apenas 2,8% da classe A.

Ainda nessa categoria, buscamos identificar os níveis de classificação do cargo dos respondentes.

Gráfico 9 – Participação dos respondentes por classe

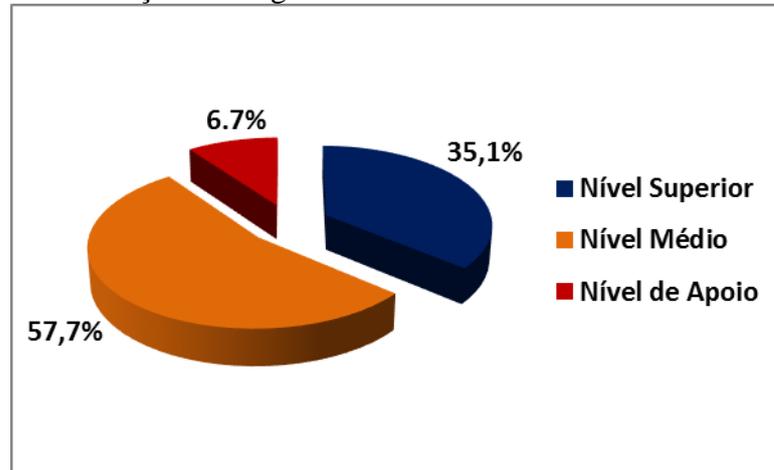


Fonte: Dados da pesquisa.

Em se tratando de níveis de classificação, em que se somam duas classes distintas, como A e B, correspondentes ao nível de apoio, C e D correspondentes ao nível médio, e a

classe E aparece sempre sozinha. Obtivemos os seguintes dados: o nível médio foi o que mais participou dos treinamentos, com 57,7% da amostra, seguido do nível superior, 35,1%, e apenas 6,7% do nível de apoio.

Gráfico 10 – Participação dos respondentes por nível de classificação do cargo



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 8, podem ser identificados o tempo de trabalho dos servidores técnico-administrativos que participaram do Programa, bem como a forma de ingresso na UFC. Notamos que 36,1% destes servidores participantes da pesquisa possuem de 21 a 30 anos de trabalho na UFC e não tiveram como forma de ingresso o concurso público. Outros 12,8% possuem tempo de trabalho de 11 a 20 anos, cuja admissão deu-se por concurso público. 25% não admitidos por concurso público têm acima de 31 anos de trabalho. Este resultado é explicado pelo fato de há que alguns anos não existiam concursos públicos para o provimento dos cargos das organizações públicas. Essas contratações eram feitas através das fundações, convite da administração e estágios com absorção posterior.

Tabela 8 – Relação entre tempo de trabalho e forma de ingresso dos respondentes

Tempo de trabalho	Ingresso na UFC		
	Concurso público	Outros	%
Até 5 anos	30	-	16,7
6 a 10 anos	17	-	9,4
11 a 20 anos	23	-	12,8
21 a 30 anos	35	7	36,1
A cima de 31 anos	23	45	25,0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 9, representa a tipificação dos cargos dos respondentes e seus percentuais. O cargo de assistente em administração foi o que mais se motivou a responder. Do mesmo modo que os demais, este número é proporcional ao total dos servidores que participaram da pesquisa, tendo em vista que essa categoria de assistente em administração representa 40% (n= 712) dos 1.780 treinados.

Tabela 9 – Alguns cargos dos respondentes STa

<b>Cargos</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Servente de Limpeza - Nível de Apoio	6	3
Auxiliar de Artes Gráficas - Nível de Apoio	1	1
Assistente em Administração - Nível Médio	58	33
Auxiliar de Enfermagem - Nível Médio	15	8
Pedagogo - Nível Superior	5	3
Técnico em Assuntos Educacionais - Nível Superior	16	9
Outros	79	43
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 10 expressa às unidades que tiveram gestores respondendo o questionário da pesquisa. Foram 12 gestores ou dez unidades, no entanto, na PREX e na PROGRAD dois gestores se motivaram a respondê-lo.

Tabela 10 – Gestores da UFC que responderam sobre o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento

<b>UNIDADE DE TRABALHO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Biblioteca Universitária - BU	1	8,3
Casa de José de Alencar	1	8,3
Centro de Tecnologia - CT	1	8,3
Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo – FEAAC	1	8,3
Centro de Tecnologia	1	8,3
Pró-reitoria de Administração - PRAD	1	8,3
Pró-reitoria de Extensão - PREX	2	16,8
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP	1	8,3
Pró-reitoria de Graduação - PROGRAD	2	16,8
Pró-reitoria de Planejamento - PRPL	1	8,3

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Percepção dos gestores sobre os treinados na pesquisa

Quinze gestores ocupantes de cargos de direção foram também consultados para opinarem sobre o processo de capacitação dos STa na UFC acerca das mudanças

comportamental dos servidores participantes dos cursos oferecidos pelo Programa de Capacitação/PROGEP.

No total de 12 questionários devolvidos pelos gestores com respostas, foram considerados apenas os dados de 11, haja vista que não houve nenhum técnico participante de eventos de capacitação e qualificação na unidade Casa José de Alencar, não havendo, porém, como fazer correlação.

Em suas respostas sobre os servidores treinados, sugeriram que o referido programa de capacitação fosse melhorado. Um deles assim se coloca: “Deveriam ser realizados nos próprios locais de trabalho e de forma dinâmica.” Não revela, no entanto, como isso se operacionalizaria. Outros sugeriram importantes mudanças que poderiam ser analisadas pela gestão de pessoas. Sobre isso disseram:

Mais ênfase nos sistemas informatizados utilizados na UFC, para todos os servidores e não apenas para alguns, através de treinamentos. (R35).

Oferecer resultados de estudos dos egressos desses cursos para o gestor acompanhar. Os trabalhos dos técnicos sejam mais divulgados em eventos, inclusive nos encontros universitários, Tenha uma forma de divulgação mais ampla dos resultados de estudos realizados pelos técnicos, seja pelas mídias e redes sociais. Poderia ser pensada também uma publicação em revista ou livro da UFC. Parabenizo o esforço que vem sendo empreendido pelo POLEDUC, onde oportuniza técnicos da UFC a ampliarem seus conhecimentos.(R36).

Sobre esta sugestão, seria importante que a gestão pudesse realizar este levantamento com egressos de forma censitária, tomando por base também esta pesquisa exploratória que dá conta de algumas considerações acerca do programa:

Que regularmente coleta de dados com as chefias diretas para definir os tipos de capacitação que os servidores necessitam para o trabalho.(R37).

Que seja feito um levantamento dos cursos que os servidores tenham participado fora da instituição e analise a possibilidade de ser oferecido o mesmo curso pela UFC.(R38).

A participação dos técnicos e de gestores no levantamento de necessidade de treinamento deveria ser mais efetiva.(R38).

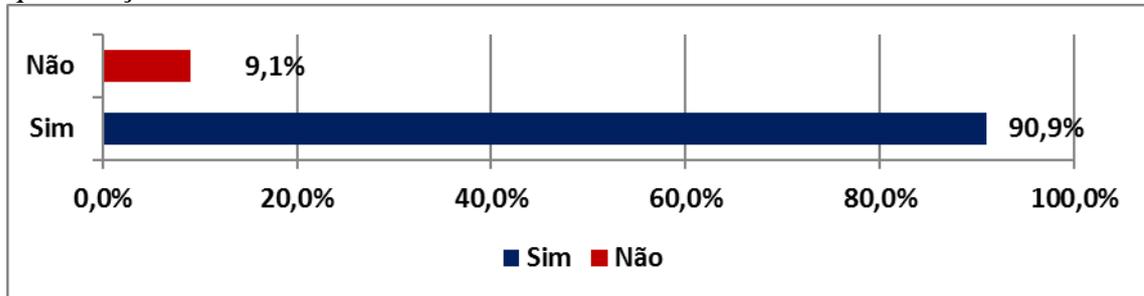
Moldar as novas ações de capacitação às reais necessidades de gestão da UFC.(R39).

Entendo que a Progep deve buscar o modelo de gestão por competências, o qual trará um cenário adequado para a qualificação e capacitação dos servidores.(R40).

Ao responderem que conheciam sobre os técnicos que participaram de programas de capacitação, verifica-se, no Gráfico 11, que 90,9% dos respondentes têm conhecimento de

STa na sua equipe participando de treinamentos; contrariando 9,1%, que disseram não ter ciência da participação de técnicos em programas de capacitação e aperfeiçoamento.

Gráfico 11 – Conhecimento do gestor sobre participação do STa em capacitação e qualificação

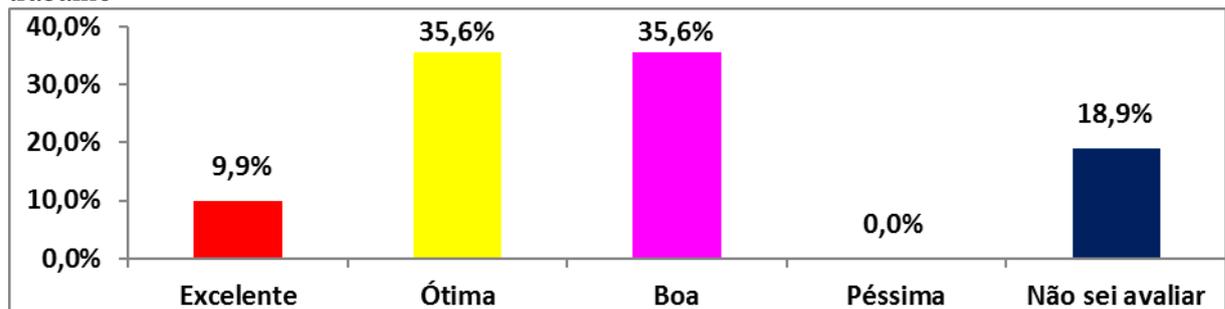


Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados do Gráfico 12, resultam da verificação junto aos dirigentes, de como avaliam as mudanças de comportamento organizacional desses treinados. Os resultados mostram que 35,6%, dos respondentes perceberam essa mudança como boa e ótima, entretanto, 18,9% dos inquiridos afirmaram não saber avaliar se houve alguma mudança no comportamento organizacional do servidor técnico-administrativo ao retornar de treinamentos. Com menor percentual, 9,9% confirmaram como excelentes as mudanças organizacionais dos subordinados proporcionadas pelo processo de treinamento e aperfeiçoamento.

Essas percepções dos dirigentes sobre as mudanças nos STA, após o treinamento, constituem um tipo de avaliação dos treinados, feitas por seus superiores. Segundo Gil (2001), esta é avaliação do comportamento no cargo, é realizada após um período em que o aperfeiçoamento foi realizado, quando o funcionário já está de volta ao cargo desempenhando suas funções

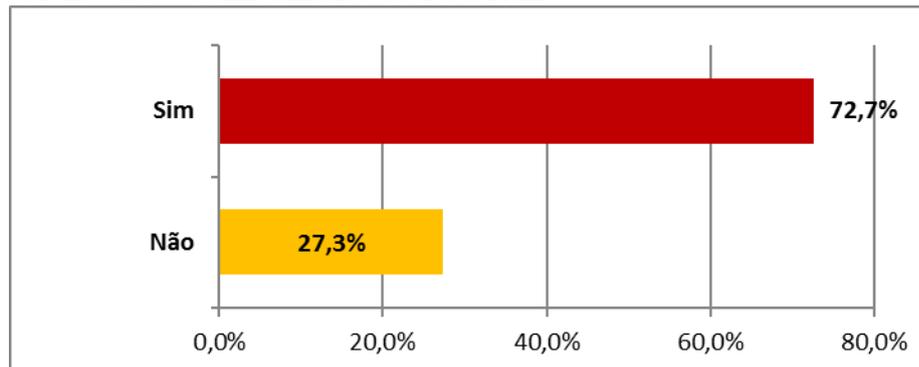
Gráfico 12 – Avaliação dos gestores ante às mudanças de comportamento dos treinados no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao perguntarmos aos gestores (CD) se eles conhecem o plano de carreira dos cargos dos técnico-administrativos (PCCTAE), 72,7% conhecem e 27,3% nada sabem sobre o plano. Este último dado demonstra a pertinência dos comentários dos técnicos quando relatam as dificuldades que enfrentam junto aos gestores para a liberação para capacitação ou aperfeiçoamento.

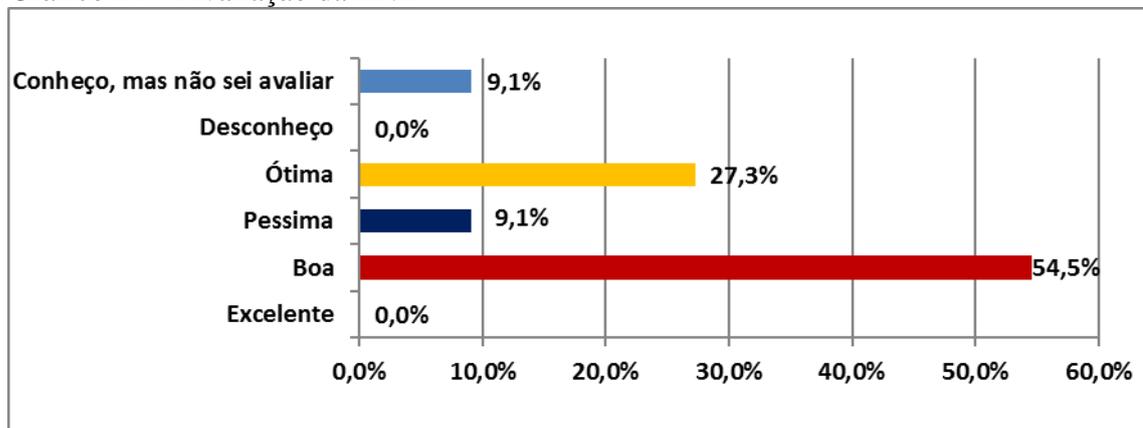
Gráfico 13 – Conhecimento do PCCTAE



Fonte: Dados da pesquisa.

Após as análises dos questionários, no Gráfico 14, constatamos considerável percentual de 54,5% de gestores que avaliaram o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) como bom. Ressaltem que foi a mesma avaliação que os STa fizeram sobre o instrumento que a PROGEP utiliza com as chefias para as demandas de capacitação. Entre os gestores, 27,3% avaliaram como ótima e 9,1% péssima. Destaca-se que 9,1% também não sabem avaliar.

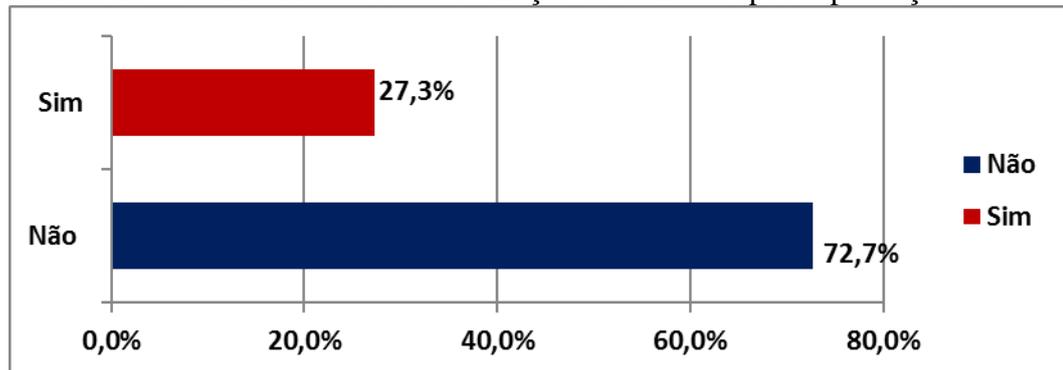
Gráfico 14 – Avaliação da LNT



Fonte: Dados da pesquisa.

Julgamos, também, necessário saber se o gestor tinha conhecimento da existência de um processo avaliativo para os treinados após o término do curso. Destes, 72,7% afirmaram desconhecer a existência de avaliação dos treinados após a conclusão dos cursos e 27,3% responderam que sim, têm conhecimento de processo avaliativo ao final dos cursos. Acredita-se que houve confusão quanto às respostas. Este dado foi confundido com a avaliação de desempenho, conforme demonstra o gráfico 15.

Gráfico 15 – Conhecimento sobre avaliação do treinado após capacitação



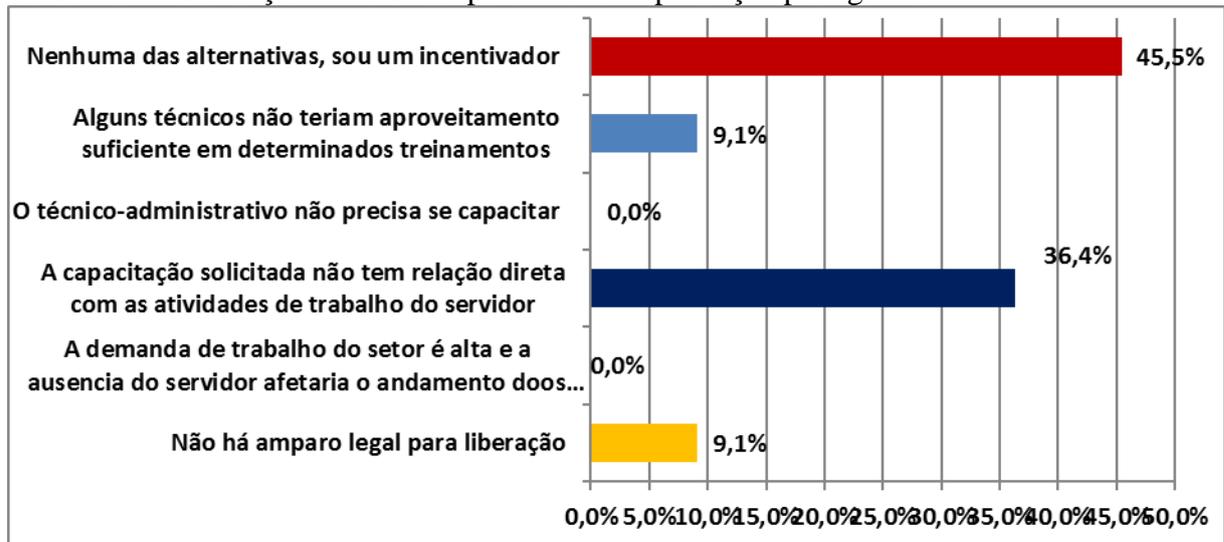
Fonte: Dados da pesquisa.

A Lei nº 11.091 de 2005, que institui o Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em educação (BRASIL, 2005) e o Decreto nº 5.707, 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública, definem as regras para os programas de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores das IFES, que objetivam profissionalizar a gestão pública e fortalecer a política de desenvolvimento profissional dos agentes públicos, desconstituindo na organização pública a cultura do favoritismo de uns para com outros (BRASIL, 2006a). A lei da carreira incentiva e os decretos respaldam legalmente esse direito do técnico.

Nessa linha de raciocínio, no Gráfico 16, inquirimos aos gestores sobre a liberação das chefias para a realização de capacitação e aperfeiçoamento. A maioria, com 45,5%, respondeu ser um incentivador para o técnico se capacitar, demonstrando a coerência nas respostas da maioria dos STa que afirmaram não ter dificuldades na liberação dos cursos com suas chefias.

Já 36,4% dos gestores dizem não liberar porque a capacitação solicitada não tem relação direta com as atividades de trabalho do servidor. 9,1% desconhecem a lei e o decreto e acham que alguns técnicos não teriam aproveitamento suficiente em determinados treinamentos

Gráfico 16 – Liberação dos STa no processo de capacitação pelo gestor



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda se tratando de dificuldades na aplicação de novos conhecimentos pelos STa, ao retornarem de treinamentos, alguns técnicos declaram não ter apoio das suas chefias, entretanto, buscamos verificar essa afirmação, questionando os gestores das mesmas unidades onde os respondentes são lotados, exceto o gestor da Casa José de Alencar, que não tem parâmetro de resposta, haja vista que não houve participação de STa dessa unidade.

Após as análises, constatamos que 63,6% dos gestores afirmaram serem incentivadores dos técnicos a participarem dos programas de capacitação e aperfeiçoamento da UFC, e possibilitam a aplicabilidade dos novos conhecimentos pelos treinados do Programa. Por outro lado, 27,3%, relataram que essa dificuldade ocorre pelo fato, de que, às vezes, a capacitação não se refere diretamente à atividade de trabalho do servidor, emergindo apenas nas prerrogativas dos incentivos financeiros oferecidos pelo PCCTAE.

Contrariando, 9,1% acreditam que a aplicabilidade destes conhecimentos está sujeita às suas respectivas chefias. Este resultado corrobora o que relatam os técnicos sobre um tipo da gestão centralizada em determinadas unidades e setores da UFC.

Gráfico 17 – Dificuldades de aplicação pelos STa após capacitação dos novos conhecimentos no setor de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

O volume de dados comentados e apresentados neste capítulo reforça quão importante era iniciarmos um processo de avaliação, mesmo parcial e ainda que por meio da técnica exploratória sobre o programa de capacitação e aperfeiçoamento e sobre o cumprimento da Lei (PCCTAE).

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, os objetivos propostos no início da pesquisa serão retomados para delinear as conclusões. Posteriormente, serão expostas algumas sugestões que poderão contribuir ou para o aprimoramento do programa de capacitação e aperfeiçoamento da Universidade Federal do Ceará, bem como para estudos futuros.

Participaram da pesquisa 182 servidores técnico-administrativos, excetuando-se dois, que foram excluídos por não pertencerem aos campi Fortaleza, lócus da pesquisa, considerando-se apenas 180 respostas. Possuem faixa etária de 31 a 50 anos (48,9%) e a maioria dos respondentes está lotada no complexo hospitalar. Também contribuíram com a pesquisa 12 gestores de cargos de direção (CD) pertencentes às unidades acadêmicas e administrativas, dos quais as maiores respostas foram identificadas como oriundas da PREX e PROGRAD.

Em se tratando dos autores que nos ampararam nesse certame, buscamos compreender algumas ideias de Lacombe e Heilborn(2006), Pacheco (2002), Farias e Gaetani (2002) e Chiavenato (1999), que reforçam a importância do treinamento e suas fases definidas e sequenciadas, com temporalidade em ciclo permanente com base na avaliação formativa, para que haja melhor desempenho dos servidores e maior satisfação no trabalho. Portanto, se o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem planejado e executado, alcança objetivos previstos nas normas vigentes e, principalmente, leva o STa a agregar o conhecimento à prática de suas atividades laborais.

Assim, no objetivo geral, buscamos analisar as percepções e repercussões da política de capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores técnico-administrativos da UFC nos campi Fortaleza, após nove anos de implantação do plano de carreira, na perspectiva dos técnicos e gestores da instituição. Ficou evidente na análise geral que a Lei nº 11.091/2005, que trata do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE), trouxe avanços positivos para a área de desenvolvimento profissional e financeiro para os cinco níveis de classificação, compreendendo A e B, nível de apoio; C e D, nível médio; e E, nível superior, bem como possibilitou melhoria no desempenho de alguns servidores

A lei trouxe ainda repercussões e avanços significativos para a capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores técnico-administrativos, visto que reconheceu, formalmente, a necessidade de formação contínua do servidor para o exercício laboral. Para isso estabeleceu modalidades de incentivos na área de educação formal (**graduação,**

**especialização, mestrado e doutorado**) e não formal (**treinamentos, capacitação**), tais como incentivos financeiros diferenciados e possibilidades de melhor desempenhar as atividades do cargo no ambiente organizacional, garantidos pela lei para todas as classes e níveis.

Outro aspecto relevante foi a obrigatoriedade da lei no seu artigo 24, quando postula 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). A pesquisa constatou que, mesmo após nove anos de existência da lei e seus decretos, ele ainda se encontra em elaboração na PROGEP.

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.

Cabe mencionar, que, embora a legislação defina ganhos importantes para o STa, não houve avanços em termos conceituais da carreira, pois permite ascensão no próprio cargo (mudança do nível de capacitação), mas não possibilita a mudança do nível de classificação do cargo (ascensão funcional).

Um aspecto negativo evidenciado pelos técnicos de nível superior da classe E, refere-se à valorização salarial, não reconhecendo em termos percentuais separados os conhecimentos por meio de títulos de qualificação; ao contrário, esse percentual é acumulativo.

Com relação ao objetivo que buscava identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos participantes do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento nos anos de 2009 a 2014, recorte temporal da pesquisa, os achados dão conta de 1.651 servidores que participaram dos cursos de capacitação e 139 de cursos de qualificação.

Outro objetivo foi indagar aos STa se em decorrência da sua participação no Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, houve oportunidade de assumir cargos de chefia na UFC, constatando-se que (21%) dos respondentes que participaram da capacitação/qualificação assumiram CD (10,26) e FG (89,74).

Outro objetivo analisado se refere à avaliação da modalidade LNT e seu instrumento de diagnóstico para as demandas de cursos. Dos consultados (44,4%) dos STa e (54,5%) dos gestores avaliaram com uma boa modalidade, mas há ainda desconhecimento por parte das categorias quando somados os outros percentuais. Isso decorre, portanto, das

fragilidades do planejamento e da falta de comunicação e divulgação do processo de aplicação do LNT com as chefias e STa nos diversos setores da UFC.

Nesse sentido, entendemos necessário indagar aos sujeitos da pesquisa se eles tinham conhecimento da existência de um processo avaliativo para os treinados após o término do curso. Os gestores (72,7%) responderam desconhecer a existência de avaliação dos treinados após a conclusão dos cursos e (27,3%) responderam que têm conhecimento do processo avaliativo ao final dos cursos. Percebemos uma confusão nessa afirmativa, levando a crer que o processo avaliativo a que os respondentes se referiram era a avaliação de desempenho.

O último objetivo analisado foi se os processos de capacitação e qualificação melhoraram as rotinas de trabalho e o desempenho profissional do corpo técnico, retratando suas principais mudanças educacionais na área de capacitação e aperfeiçoamento. Para os técnicos (46,1%) o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional da UFC, atendeu as expectativas pessoais e profissionais, haja vista que em suas falas revelaram serem após o treinamento conhecedores da dinâmica universitária e mais aptos a solucionar problemas, haja vista a macro visão adquirida quando desses eventos de cursos.

Haja vista esta realidade, os servidores técnicos e docentes-gestores consultados nesta pesquisa exploratória apresentaram sugestões para o aprimoramento do processo atual de capacitação e aperfeiçoamento da UFC. Dentre estas citamos:

- a) oferecer os resultados de estudos dos egressos desses cursos para o gestor acompanhar; divulgar em eventos, inclusive nos encontros universitários os trabalhos dos técnicos; maior divulgação dos resultados de estudos realizados pelos técnicos, seja pelas mídias e redes sociais; publicação dos trabalhos em revista ou livro da UFC;
- b) implantação pela Progep, do modelo da gestão por competências; realizar diagnósticos permanentes sobre demandas de capacitação e qualificação; horário mais flexíveis ou curós de Educação a distância ensejando aos servidores que não podem se ausentar do setor e horário de expediente a chance de participar dos treinamentos; outros ofertas de aperfeiçoamento em nível de graduação na área de saúde;
- c) criação de um doutorado pelo POLEDUC para os servidores técnico-administrativos com direito a bolsa, junto ao MEC ou instituições de fomento a pesquisa; atrelar o processo de treinamento com a avaliação de desempenho,

com análise qualitativa das necessidades de forma mais condizente com a realidade das unidades.

Quanto à forma como o programa de capacitação e aperfeiçoamento vem sendo tratado pela UFC, evidenciamos não está sendo conduzida de maneira prevista pela Lei nº 11.091/2005 e Decreto nº 5.825/2005, apresentando, neste caso a fragilidade na pesquisa, quando constatamos a inexistência do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC) da UFC.

Esperamos, portanto, que o resultado deste trabalho possa servir para a implementação do art. 5º da Lei nº 11.091/2005, no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), vinculando-o ao Plano de Desenvolvimento Institucional, conforme definido no art. 24 da referida lei, contemplando ainda o 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.

No que se refere à forma como a legislação representou avanço para o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos STa, ela (a lei) impede a mudança do nível de classificação do cargo.

Em se tratando de avaliação do Programa verificamos que existe apenas acompanhamento, e não um instrumento formal avaliativo do treinado. Isso se deve ao fato da inexistência do PDIC. Apesar de não existir uma avaliação formal do Programa os dirigentes declararam identificar resultados dos treinamentos no desempenho das atividades dos treinados.

Em geral, o PCCTAE e seus decretos trouxeram mudanças importantes na melhoria dos processos da gestão de pessoas para as instituições federais de ensino superior (IFES), em particular, os programas de capacitação e aperfeiçoamento se tornaram ferramentas de profissionalização contínua dos agentes públicos. Deste modo, é possível buscar parcerias com as escolas de governo nas diversidades de capacitação e qualificação, visto que elas foram criadas para oferecer capacitação e qualificação aos servidores públicos.

Portanto, consideramos que os objetivos da pesquisa foram atingido se seus resultados podem ser úteis à UFC, auxiliando nas decisões sobre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento dos STa da UFC, buscando seu aprimoramento. Algumas fragilidades durante a pesquisa foram identificadas, como a dificuldade de alcançar todo o universo de

treinados, que pode ser tratado em novas pesquisas, e ainda o desconhecimento de alguns gestores sobre o Programa de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativo.

Observou-se que uma série histórica partir do ano de 1991 quando houve o primeiro ensaio de desenvolvimento do programa de capacitação seria oportuna para pesquisas, bem como cursos realizados em educação a distância pelos servidores técnico-administrativos. Do mesmo modo investigar o redimensionamento de pessoal na UFC observando a relação da avaliação de desempenho, capacitação e ambiente organizacional.

Tem-se consciência de que a pesquisa não acaba com a defesa deste trabalho, tratando-se, portanto, de um vasto campo a ser explorado ainda por outros pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Bernardo de Medeiros. Significado do controle da produção científica na universidade: o caso da UFSM. *In: ENANPAD*, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001. p. 32.

AGUILAR, M. J.; ANDER-EGG E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BOMFIM, D. **Pedagogia do treinamento**: correntes pedagógicas do treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de competências e gestão do desempenho. *In: WOOD JR., Thomaz (Org.)*. **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002. p.55-70

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 1 de outubro de 1998**. Estabelece a Política Nacional de Capacitação para os Servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 16 set. 2014.

BRASIL. **Decreto n.º 5.825, de 30 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 2006c. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamente dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BRASIL. **Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 2006b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.091 de 12 janeiro de 2005**. Dispõe sobre o Plano de carreira dos cargos dos técnico-administrativos em educação. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário**

**Oficial da União**, Brasília, DF, 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BRASIL. Lei nº 9.527 de 10 de dezembro de 1997. Dispõe sobre alterações nos dispositivos do Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1997. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 14 out. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório TCU**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/detalhes\\_noticias](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/detalhes_noticias)>. Acesso em: 12 fev. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Canal CGGP**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://mecsrv04.mec.gov.br/canalcggp/Acesso>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 14 jan. 2015.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Porto Editora: LDA, 1994.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 2000. p.89-112.

DRUCKER, P. Admirável mundo do conhecimento. **HSM Management**, São Paulo, ano 1, n.1, p. 64-68, mar./abr. 1997.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002. Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2002. p. 8-11.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Tradução de Moacir Gadotti. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

- FERREIRA, Ernando Monteiro. Manual de Levantamento de Necessidades de Treinamentos. CNI/DAMPI. Rio de Janeiro: Anais Revista de Administração Contemporânea. 1989.15 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: o enfoque nos papéis profissionais.**3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRILLO, Antônio Nicolló. Política de Recursos Humanos nas Universidades Federais Brasileiras. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 1990, Belo Horizonte. **Anais de recursos humanos.** Belo Horizonte: ENAPAD, 1990. v.9, p.91.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN. Gilberto. **Administração, princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 2004.
- OLIVER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas Universidades Federais. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: Campinas, ENANPAD, 2001.
- PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, ano 53, n. 4, p. 28, out./dez. 2002.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Divisão de Formação Profissional. **Treinamentos.** Fortaleza, 2014.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Divisão de Formação Profissional. **Programa de treinamento e desenvolvimento.** 2009-2010. Fortaleza, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFC

**Prezado(a) colega servidor(a) da UFC,**

Há pesquisas de mestrados que procuram trazer uma possibilidade de melhoria concreta para o nosso meio. Minha intenção em escolher essa temática é justamente essa: levantar dados que, eventualmente, poderiam ser utilizados para incrementar o leque de oportunidades de treinamentos/capacitações, bem como os incentivos salariais à luz do PCCTAE.

Conto com a preciosa participação de vocês nessa pesquisa! *Por favor, preenchem totalmente o questionário abaixo até o dia 29 de JANEIRO de 2015 (próxima QUINTA)*. Ele está descrito a seguir e, caso não visualizem, podem clicar [nesse link](#). Como o questionário está dividido em partes, não esqueçam de clicar sempre no botão "Continuar".

Grande abraço agradecido,

**Telma Araújo**

Pró-Reitoria de Extensão

Universidade Federal do Ceará

Tel.: 85 3366-7452 / 3366-7453 / 8604-6025

Fax: 85 3366-7467

### Questionário para Servidores Técnico-Administrativos da UFC

\* Required

1) Seu gênero: \*

- Masculino
- Feminino

2) Idade: \*

- 18 a 30 anos
- 31 a 50 anos
- Acima de 51 anos

3) Seu cargo na UFC: \*

Os cargos listados são opções válidas, e outros cargos podem ser mencionados no último item. Verifique o seu cargo conforme está descrito no site Portal da Transparência (clique no link acima).

- Servente de Limpeza - Nível de Apoio
- Auxiliar de Artes Gráficas - Nível de Apoio
- Assistente em Administração - Nível Médio
- Auxiliar de Enfermagem - Nível Médio
- Pedagogo - Nível Superior
- Técnico em Assuntos Educacionais - Nível Superior
- Other:

## 4) Nível do seu cargo: \*

- Nível de Apoio
- Nível Médio
- Nível Superior

## 5) Classe do seu cargo: \*

Verifique a classe do seu cargo conforme está descrito no site Portal da Transparência (clique no link acima).

- Classe A
- Classe B
- Classe C
- Classe D
- Classe E

## 6) Forma de ingresso na UFC: \*

- Concurso público
- Outros

## 7) Unidade de lotação: \*

As unidades listadas são opções válidas, e outras unidades podem ser mencionadas no último item.

- Biblioteca Universitária - BU
- Centro de Ciências - CC
- Centro de Ciências Agrárias - CCA
- Centro de Humanidades - CH
- Centro de Tecnologia - CT
- Faculdade de Direito - FADIR
- Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo - FEAAC
- Faculdade de Educação - FACED
- Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem - FAFOE
- Faculdade de Medicina - FAMED
- Gabinete do Reitor
- Gabinete do Vice-Reitor
- Hospital Universitário Walter Cantídio - HUWC
- Instituto de Ciências do Mar - Labomar
- Instituto de Cultura e Arte - ICA
- Instituto de Educação Física e Esportes - IEFES
- Instituto Universidade Virtual
- Maternidade Escola Assis Chateaubriand - MEAC
- Pró-reitoria de Administração - PRAD
- Pró-reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE
- Pró-reitoria de Extensão - PREX
- Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP
- Pró-reitoria de Graduação - PROGRAD
- Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG

## 8) Setor de lotação \*

Ex.: Divisão de Apoio Administrativo, Seção de ...

## 9) Tempo de trabalho na UFC \*

Escreva quantos anos você trabalha na Universidade Federal do Ceará

9) Tempo de trabalho na UFC \*

Escreva quantos anos você trabalha na Universidade Federal do Ceará

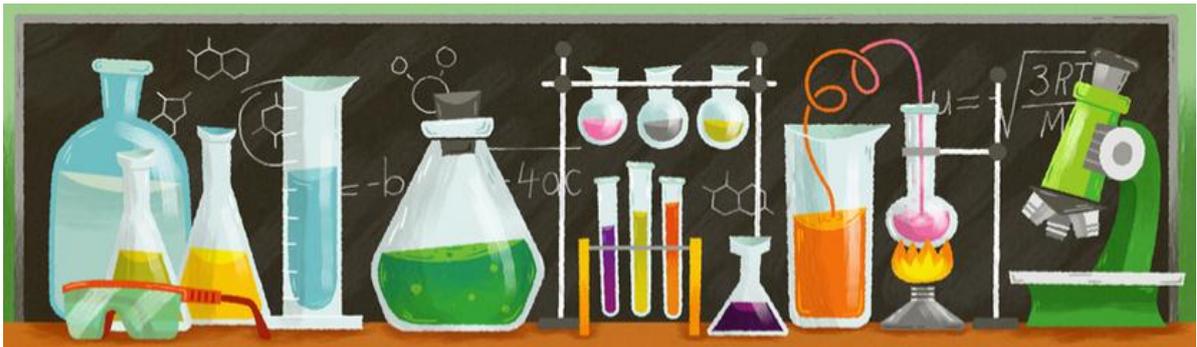
10) Modalidade de capacitação e/ou qualificação que você realizou pela antiga SRH, hoje PROGEP: \*  
Pode ter mais de um tipo de ocorrência, ou seja, mais de um curso realizado

- Treinamento/Curso
- Tecnólogo
- Gestão Universitária/GUNI
- Mestrado Profissional POLEDUC

11) Você teve a oportunidade de assumir alguma função gratificada na UFC em decorrência da sua capacitação/qualificação? \*

- Sim
- Não

Continue »



## Questionário para Servidores Técnico-Administrativos da UFC

\*Obrigatório

Qual a Função Gratificada ou Cargo de Direção que você assumiu? \*

Esse quesito é um desdobramento da pergunta anterior.

« Voltar

Continuar »



## Questionário para Servidores Técnico-Administrativos da UFC

\*Obrigatório

**12) Por que você realizou a capacitação/qualificação oferecido(a) pela antiga SRH, hoje PROGEP? \***

Obs.: PCCTAE é a sigla para o Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação

- Interesse pessoal e profissional
- Necessidade da Instituição
- Senti-me motivado(a) financeiramente depois da implantação do PCCTAE
- Fui estimulado(a) pelo meus superiores após a implantação do PCCTAE
- Outro:

**13) Que outros tipos de capacitação e qualificação você já fez que não foram propostos pela antiga SRH ou pela PROGEP de hoje? \***

Se for o caso, digite 'Nenhum'.

**14) Você acha que a UFC tem dado oportunidades para os servidores técnico-administrativos realizarem capacitação e qualificação depois da implantação do PCCTAE? \***

- Sim
- Não
- Não sei avaliar

**15) Caso sua resposta da pergunta nº 14 tenha sido 'Não', justifique seu ponto de vista:**

**16) O programa de capacitação e qualificação da UFC atendeu às suas expectativas pessoais e profissionais como prevê o PCCTAE? \***

- Sim  
 Não  
 Não sei avaliar

**17) Justifique sua resposta na pergunta nº 16. \***

Se for o caso, digite: 'Nada a comentar'. Entretanto, estimulamos uma breve redação de cerca de até 120 caracteres.

**18) Após a conclusão da sua capacitação/qualificação, você teve dificuldades para aplicar os conhecimentos adquiridos no seu setor de trabalho? \***

- Sim  
 Não

**19) Justifique sua resposta na pergunta anterior. \***

Se for o caso, digite: 'Nada a comentar'

**20) Que avaliação você faz do processo do LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento) para as demandas de capacitação dos servidores técnico-administrativos, que a antiga SRH, hoje PROGEP, realiza para atender as demandas de trabalho dos setores na UFC? \***

- Péssima
- Boa
- Ótima
- Excelente
- Desconheço esse formulário

**21) Que críticas e sugestões você faria ao programa de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos oferecido pela antiga SRH, hoje PROGEP/UFC? \***

Se for o caso, digite: 'Nada a comentar'. Entretanto, estimulamos uma breve redação de cerca de até 120 caracteres.

[← Voltar](#)

[Enviar](#)

*Nunca envie senhas em Formulários Google.*

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTES CD DA UFC

Questionário para Dirigentes CD da UFC

*Caro(a) Dirigente,*

*Com o objetivo de analisar o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFC, solicitamos que colabore respondendo esse questionário de pesquisa empírica em nível de Mestrado/POLEDUC.*

*Nossos agradecimentos,*

*Telma Araújo*

**Você tem ou já teve na sua equipe de trabalho algum(a) servidor(a) técnico-administrativo(a) que passou por processo de capacitação ou qualificação pela UFC?\*\_**

- Sim
- Não
- Não sei informar

**Sua unidade de exercício\*\_**

- Biblioteca Universitária - BU
- Centro de Ciências - CC
- Centro de Ciências Agrárias - CCA
- Centro de Humanidades - CH
- Centro de Tecnologia - CT
- Faculdade de Direito - FADIR
- Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo - FEAAC
- Faculdade de Educação - FACED
- Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem - FAFOE
- Faculdade de Medicina - FAMED
- Gabinete do Reitor
- Gabinete do Vice-Reitor
- Hospital Universitário Walter Cantídio - HUWC
- Instituto de Ciências do Mar - Labomar
- Instituto de Cultura e Arte - ICA

- Instituto de Educação Física e Esportes - IEFES
- Instituto Universidade Virtual
- Maternidade Escola Assis Chateaubriand - MEAC
- Pró-reitoria de Administração - PRAD
- Pró-reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE
- Pró-reitoria de Extensão - PREX
- Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP
- Pró-reitoria de Graduação - PROGRAD
- Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG
- Pró-reitoria de Planejamento - PRPL
- Other:

**Como você avalia as mudanças nas áreas de comportamento, desempenho e satisfação desse(a) servidor(a) em suas atividades laborais?\*\_**

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Péssima
- Não sei avaliar

**Você tem conhecimento da existência de algum tipo de avaliação desses servidores que foram treinados/capacitados?\*\_**

- Sim
- Não

**Você conhece a Lei nº 11.091/2005 (Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE)?\*\_**

- Sim
- Não

**Que avaliação você faz do processo do LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento) para as demandas de capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFC?\*\_**

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Péssima
- Desconheço
- Conheço, mas não sei avaliar

**Alguns técnico-administrativos alegam que encontram dificuldades para obter liberação, por parte das chefias imediatas, para realizarem capacitações/treinamentos. Considerando a sua realidade, por que você acha que isso acontece?\*** \_Pode-se selecionar mais de uma opção.

- Não há amparo legal para a liberação
- O treinamento/capacitação solicitado(a) não tem relação direta com as atividades laborais do(a) servidor(a)
- Técnico-administrativo não precisa se capacitar
- Alguns técnico-administrativos não teriam aproveitamento suficiente em determinados treinamentos/capacitações
- A demanda de trabalho do setor é alta e a ausência do(a) servidor(a) afetaria o andamento dos trabalhos
- Nenhuma das alternativas acima refere-se à realidade do meu setor. Sou incentivador de programas de capacitação para os servidores técnico-administrativos
- Other:

**Alguns técnico-administrativos alegam que, ainda que tenham oportunidades de capacitação/treinamento, encontram dificuldades para aplicar os conhecimentos obtidos em suas atividades laborais. Por que você acha que isso acontece?\*** \_Pode-se selecionar mais de uma opção.

- Às vezes a capacitação/treinamento não se refere diretamente à atividade laboral do(a) servidor(a)
- Isso não ocorre no meu setor. Os servidores são incentivados a aplicarem sempre seus novos conhecimentos
- Em casos de capacitações/treinamentos na área de informática, a UFC não libera algumas licenças para utilização de alguns softwares
- Ainda que os servidores tenham novos conhecimentos advindos de capacitações/treinamentos, a aplicabilidade dos mesmos está sujeita às suas respectivas chefias imediatas (Diretores de Divisão)
- Other:

**Que críticas e sugestões você faria ao programa de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos oferecido pela antiga SRH, hoje PROGEP/UFC?\*** \_Se for o caso, digite: 'Nada a comentar'. Entretanto, estimulamos uma breve redação de cerca de até 120 caracteres.