



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP UFCG**

**MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
UMA ANÁLISE DA PERCEÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS COM O  
FOCO NO DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS**

**SOUSA-PB**

**2018**



**MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS COM O  
FOCO NO DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande, como parte das exigências do Consórcio de PROFIAP, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

**Orientadora:** Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

**SOUSA-PB**

**2018**

**MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS COM O  
FOCO NO DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande, como parte das exigências do Consórcio de PROFIAP, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em:

Banca Examinadora da Dissertação:

---

Profa. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras (Orientadora)

PROFIAP/UFCG

---

Profa. Dra. Maria Marques Moreira Vieira - UFCG/CCJS

Examinadora Interna

---

Prof. Dra. Renata Paes de Barros Câmara – UFPB/CCSA

Examinador Externo

*Dedico este trabalho a Elizangela e a Pietro.  
À minha mãe, minha irmã, e a Rita de Cássia  
que estiveram comigo desde sempre.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** que sempre me ilumina e me guia nessa viagem chamada vida, me norteia e torna possível a realização de mais um sonho.

À **Elizangela** que está sempre ao meu lado, pela sua cumplicidade, pela amizade, pelo amor, ternura e paciência que sempre teve para comigo, e em especial nessa trajetória para realização deste trabalho.

À meu filho **Pietro**, que me deu força através do seu olhar para realizar esse projeto, e certamente entenderá minhas ausências nos momentos em que não tive como dar o que mais tenho: amor.

À **Rita de Cássia** que na sua simplicidade foi fundamental nessa trajetória e que esteve sempre presente nos momentos mais conflitantes.

À **Daniele** uma amiga que conquistei durante esse processo e teve um papel determinante na forma como conduzi esse estudo.

À minha orientadora **Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras**, sempre tão solícita, tão amável e como sempre tão competente no desempenho de suas funções.

Enfim agradeço a todos os colegas de turma que direta ou indiretamente tornaram menos árduo o processo, em especial agradeço a minha colega **Ana Carolina**.

## RESUMO

A função de coordenador de Recursos Humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES exige planejamento e atuação sincronizada às demandas e exigências legais e funcionais. Para pensar tal assertiva se faz necessário pensar na qualificação profissional. Inicialmente é meritório esclarecer a diferença entre qualificação profissional e a capacitação. Segundo o Decreto 5.825/2006 a primeira é um 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 e a segunda é um 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. Este estudo teve como objetivo geral identificar como os servidores do CFP/ UFCG percebe a qualificação, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções na busca de uma maior eficiência no serviço prestado dentro do campus de Cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. A pesquisa foi do tipo descritiva e bibliográfica, com abordagem quantitativa. O local para a realização da pesquisa foram as Unidades Administrativas-CFP/UFCG, Campus de Cajazeiras, Paraíba. A amostra foi composta por 69 servidores de cargos administrativos. Para coleta de dados utilizou-se questionário estruturado, aplicado junto ao TAE. Os dados foram agrupados, tabulados e analisados através da estatística descritiva pela frequência numérica e percentual, com o auxílio do programa Microsoft® Excel 2010. Os resultados foram apresentados em forma de tabelas, figuras e quadros, e posteriormente discutidos à luz de literaturas pertinentes ao tema. Diante da realidade que permeia o CFP/UFCG como instituição federal de ensino superior, é primordial que sejam traçados planos de desenvolvimento de competências, habilidades, criatividades e do senso de responsabilidade, sendo este último pautado na atuação e consciência do indivíduo com relação ao dever enquanto servidor da instituição. A análise dos dados constatou que a percepção dos servidores com relação aos cursos de capacitação profissional foi avaliada de forma negativa pela maioria, visto que, priva os servidores no desenvolvimento da aprendizagem e da competência, o que tenderiam em melhorias contínuas nos processos de trabalho. No que preconiza a legislação vigente com relação as possibilidades de de formação continuada, a garantia de recursos específicos para a capacitação e treinamento dos servidores públicos federais somente ocorreu após a Lei 11.091/2005. O estudo identificou lacunas na capacitação profissional dos servidores do Campus de Cajazeiras e, a partir dos resultados demonstrados, haja a atenção da instituição sobre as soluções que podem ser tomadas e as propostas ideais para direcionar a utilização do conhecimento por meio dos cursos de capacitação oferecidos, e que essa ação possa gerar mudanças benéficas aos diversos setores da instituição. A adoção das propostas de intervenção, poderá proporcionar aos Técnicos-Administrativos em Educação que ocupam cargos no CFP/UFCG, melhores condições para aquisição e o aprimoramento de competências que agreguem valor à instituição e ao valor social, no desenvolvimento dos seus trabalhos com melhor preparo.

**Palavras-Chave:** Capacitação. Servidores Públicos. Plano de Carreira.

## ABSTRACT

The function of Coordinator of Human Resources in Federal Institutions of Higher Education - IFES requires planning and synchronized action to the demands and legal and functional requirements. To think such an assertion is necessary to think about professional qualification. Initially it is meritorious to clarify the difference between professional qualification and training. According to Decree 5.825 / 2006, the first is a process-based learning process of formal education, through which the server acquires knowledge and skills, in view of institutional planning and the development of the server in the career and the second is a process permanent and deliberate learning process, which uses improvement and qualification actions, with the purpose of contributing to the development of institutional competences, through the development of individual competences. This study had as general objective to identify how the CFP / UFCG servers perceive the qualification, with the focus on the development of knowledge and experiences to perform their functions in the search for a greater efficiency in the service provided within the Cajazeiras campus of the Federal University of Campina Grande - UFCG. The research was descriptive and bibliographical, with a quantitative approach. The site for the research was the Administrative Units-CFP / UFCG, Campus of Cajazeiras, Paraíba. The sample consisted of 69 servers of administrative positions. For data collection, a structured questionnaire was used, applied to the APR. The data were grouped, tabulated and analyzed through descriptive statistics by numerical and percentage frequency, with the aid of the Microsoft® Excel 2010 program. The results were presented in the form of tables, figures and tables, and later discussed in the light of relevant literature. In view of the reality that permeates the CFP / UFCG as a federal institution of higher education, it is essential that plans for the development of competences, skills, creativity and a sense of responsibility are drawn, the latter being based on the individual's performance and awareness of duty as the institution's server. The analysis of the data found that the perception of the servers in relation to the professional training courses was evaluated negatively by the majority, since it deprives the servers in the development of learning and competence, which would tend to continuous improvements in work processes. Regarding the current legislation regarding the possibilities of continuing training, the guarantee of specific resources for the training and training of federal public servants occurred only after Law 11,091/2005. The study identified gaps in the professional qualification of the employees of the Campus of Cajazeiras and, based on the results demonstrated, the attention of the institution on the solutions that can be taken and the ideal proposals to direct the use of knowledge through the training courses offered, and that this action can generate beneficial changes to the various sectors of the institution. The adoption of proposals for intervention may provide the Administrative-Technicians in Education who occupy positions in the CFP/ UFCG, better conditions for acquisition and improvement of skills that add value to the institution and social value, in the development of their work with better preparation.

**Keywords:** Training. Public Servers. Career path.

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

<b>CAAE</b>	Certificado de Apresentação para Apreciação
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CEP</b>	Comitê de Ética em Pesquisa
<b>CFP</b>	Centro de Formação de Professores
<b>DASP</b>	Departamento de Administração do Serviço Público
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>PAC</b>	Plano Anual de Capacitação
<b>PCCTAE</b>	Pano de Carreiras dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PROFIAP</b>	Mestrado Profissional em Administração Pública
<b>PUCRCE</b>	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SRH</b>	Secretaria de Recursos Humanos
<b>TABDN</b>	Tabela de Análise de Textos Acadêmicos e Científicos
<b>TAE</b>	Técnicos Administrativos em Educação
<b>TCF</b>	Trabalho de Conclusão Final
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>UFCG</b>	Universidade Federal de Campina Grande
<b>UORG</b>	Unidades Administrativas

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Setores lotados, porcentagem de formação por setor, nível e área de formação, dos técnicos-administrativos em educação	44
Tabela 2.	Setores lotados, média de idade por setor, média de tempo de serviço público e na UFCG, dos técnicos administrativos em educação	54

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Forma de ações promovida pelo CFP/UFCG como obstáculo na procura aos cursos de qualificação pelo TAE	50
<b>Figura 2.</b>	Distribuição etária dos servidores TAE da UFCG, Campus Cajazeiras-PB	56
<b>Figura 3.</b>	Formação do TAE na área de Administração	57
<b>Figura 4.</b>	Educação formal do TAE acima da especificada para o cargo	60
<b>Figura 5.</b>	Conhecimento da Lei de nº 11.091/05 pelo TAE	62
<b>Figura 6.</b>	Garantia dos programas de qualificação e capacitação pela Lei de nº 11.091/05 para o TAE	65
<b>Figura 7.</b>	Oferta de cursos de qualificação oferecidos pelo CFP/UFCG aos TAE's	67
<b>Figura 8.</b>	Atualização por iniciativa própria ou por oportunidade da instituição por parte do TAE	72
<b>Figura 9.</b>	Ações promovida pelo CFP/UFCG para a qualificação do TAE	75
<b>Figura 10.</b>	Motivos da participação em curso de qualificação pelo TAE	80
<b>Figura 11.</b>	Aperfeiçoamento da competência e da habilidade do TAE com a qualificação	82
<b>Figura 12.</b>	Ações de qualificação/capacitação na melhoria do perfil do TAE	85
<b>Figura 13.</b>	Contribuição da qualificação/capacitação no desenvolvimento do trabalho do TAE	87
<b>Figura 14.</b>	Importância da qualificação na valorização e reconhecimento profissional do TAE	89
<b>Figura 15.</b>	Competência advinda da qualificação conduzida pela UFCG para o TAE	92
<b>Figura 16.</b>	Qualificação com eficiência e eficácia para potencializar competências adquiridas pelos TAE's	95
<b>Figura 17.</b>	Ações viabilizada pelo CFP/ UFCG para o aperfeiçoamento do servidor em nível de Pós-graduação	98
<b>Figura 18.</b>	Ausência de programas <i>stricto sensu</i> no <i>campus</i> como empecilho para a qualificação do TAE	101

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b>	Revelações dos Técnicos-Administrativos em relação a insuficiência das ações realizadas pelo CFP/UFCG que impedem a qualificação no cargo	51
<b>Quadro 2.</b>	Relatos dos Técnicos-Administrativos que consideram como obstáculo a Forma de ações promovida pelo CFP/UFCG	76
<b>Quadro 3.</b>	Propostas de intervenção para o desenvolvimento de conhecimentos e experiências dos TAE's na busca de maior eficiência no serviço prestado ao CFP/UFCG	107

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	21
2.1	Novos modelos de gestão das universidades	21
2.2	Multiplicidade do setor administrativo	23
2.3	Servidor público	26
2.4	A qualificação e capacitação nas universidades federais	29
2.5	Servidor técnico-administrativo da UFCG	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	35
3.1	Tipo de pesquisa	35
3.2	Local da pesquisa	36
3.3	População e amostra	37
3.4	Coleta de dados	37
3.5	Análise dos dados	38
3.6	Posicionamento ético da pesquisa	38
<b>4</b>	<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	41
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	43
5.1	Identificação dos principais benefícios e entraves para os servidores Técnico-Administrativos do CFP/UFCG para sua qualificação técnico-profissional	43
5.2	Avaliação da formação pelo servidor como instrumento de emancipação da classe trabalhadora, dentro de uma perspectiva de luta de classes	52
5.3	Avaliação da capacitação no desenvolvimento das ações do cotidiano laboral, caracterizado pela qualificação para o trabalho e no desenvolvimento de competências	60
5.4	Preconização da legislação vigente com relação ao desenvolvimento na carreira e a aplicação dessas na perspectiva de formação continuada dos TAE's da UFCG	61
5.5	Percepção do servidor Técnico-Administrativo do CFP/UFCG sobre o PCCTAE na melhoria do trabalho, na valorização e reconhecimento profissional	79

5.6	Promoção de ações e estratégias de aprendizagem que possibilitam a aquisição e o aprimoramento de competências que agreguem valor à instituição e valor social ao indivíduo, elevando os padrões de qualidade e produtividade dos serviços prestados	94
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b>	106
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	108
	<b>REFERÊNCIAS</b>	110
	<b>ANEXOS</b>	120
	Anexo 1. Comitê de Ética em Pesquisa - CEP	120
	Anexo 2. Parecer consubstanciado do CEP	121
	Anexo 3. Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	124
	<b>APÊNDICE</b>	125
	Apêndice A. Questionário semiestruturado	125

## 1 - INTRODUÇÃO

---

A função de coordenador de Recursos Humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES exige planejamento e atuação sincronizada às demandas e exigências legais e funcionais. Para pensar tal assertiva se faz necessário pensar na qualificação profissional. Inicialmente é meritório esclarecer a diferença entre qualificação profissional e a capacitação.

Segundo o Decreto 5.825/2006 a primeira é um 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 e a segunda é um 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.

A qualificação diz respeito à formação dos profissionais, por meio da qual eles obterão os conhecimentos, habilidades e os conhecimentos necessários a que estejam aptos a exercer sua profissão.

Já a Capacitação tem um foco diferente, pois representa capacitar àquele profissional, que está qualificado, a se preparar para atuar em diferentes contextos profissionais e lidar com os desafios de uma empresa de forma assertiva e eficiente.

O profissional de recursos humanos pode entre outras atribuições vir a ministrar cursos de capacitação, por meio dos investimentos em treinamento e desenvolvimento dos agentes - colaboradores, focando no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções. Assim, a qualificação/ capacitação surge como uma forma de desenvolver novas habilidades, aprimorar outras e fomentar o crescimento dos profissionais em diversos aspectos, tais como – comunicação, liderança, relacionamento interpessoal, planejamento e muito mais. Assim, a qualificação é o objeto do presente trabalho que emergiu da percepção da autora, em sua atuação no CFP/UFCG em confronto entre o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, enquanto legislação (Lei nº 11. 091/2005) diferentes atitudes do pessoal técnico-administrativo frente a qualificação/capacitação. Entre elas aderindo ou negando-a.

Cabe entender, que a escolha de uma profissão e percepções sobre a identidade da mesma pode impactar na vida tanto pessoal quanto profissional e ambas na própria instituição. Nesse sentido, segundo Francisco (2012), a profissão é muito importante na vida de qualquer pessoa, pois num contexto organizacional, há que se considerar que o impacto que o trabalho exerce sobre o indivíduo, “constantemente se sobrepõem interações do

indivíduo com diferentes grupos, com o seu trabalho e com a organização” (MACHADO, 2003, p. 52). Baseado nisso, entende-se que as profissões deveriam ser constantemente pensadas e atualizadas para a formação do profissional que as Instituições de Ensino desejam formar.

Quando se refere às organizações públicas, essas cumprem suas funções, quando buscam maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. Do ponto de vista substantivo, elas exigem modelos diferenciados de gestão, pois os pressupostos de organização, funcionamento e propósitos são distintos (BERGUE, 2011). Segundo este autor, essencialmente, elas diferem em objetivos e se aproximam quanto aos sistemas de gestão.

Especialistas assinalam que as entidades públicas crescem de forma pouco articulada e planejada. Isto contribui como um fator impeditivo da modernização do Estado e da melhoria da prestação de seus serviços, porém, acredita-se que a solução é o investimento no capital humano do setor público através de uma política de valorização de pessoal para que os funcionários consigam atender às demandas da sociedade. Para isso, o treinamento é essencial na promoção de benefícios como: aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais, garantindo que as atividades-fim da Administração Pública sejam executadas adequadamente (TACHIZAWA et al, 2004).

As reclamações referentes à má qualidade dos serviços públicos sempre foram o catalisador de discussões quando se fala sobre os agentes da administração. Neste caso, o governo deveria avaliar os funcionários públicos constantemente para verificar se a sua performance é compatível com a finalidade do Estado e que os servidores precisam resgatar a sua dignidade, responsabilidade e capacidade de criação para que de fato possam cumprir a sua missão que é contribuir para o bem-estar da população (VALOIS, 2003).

A Lei nº 11.091/2005 instituiu o plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, a lei prevê um incentivo a qualificação, que será oferecido um percentual sobre o vencimento básico do servidor que concluir cursos de educação formal num nível acima do exigido para o cargo ocupado. Essa lei trouxe um novo paradigma na relação entre o servidor e a Instituição, privilegiando e estimulando o aperfeiçoamento e a qualidade.

O PCCTAE foi resultado da orientação estratégica do Governo Federal na orientação de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, que promoveu reformulações em todas as esferas

de sua atuação e definiu a democratização das relações de trabalho como eixo norteador de toda a política de gestão de pessoas para a administração pública federal, em que passa a considerar carreira como instrumento estratégico de gestão de pessoas e de organização da força do trabalho, muito além das demandas de recomposição remuneratória.

Para que haja o crescimento da organização se faz necessário que haja investimento na qualificação dos trabalhadores e a implantação do PCCTAE para além de uma conquista econômica e política, considerando o pleito por valorização por parte do servidor técnico-administrativo em busca de sua identidade como trabalhadores em Educação.

A nova carreira de técnico-administrativos em Educação trouxe uma concepção dinâmica e abriu possibilidades de evolução estabelecendo os institutos de progressão por qualificação, como, também, por capacitação, que promovam o desenvolvimento do servidor na perspectiva de um planejamento estratégico da instituição e do desenvolvimento organizacional das Instituições federais de Ensino Superior - IFES no cumprimento de suas funções sociais de suas metas, e de seu objetivo.

Em 1987, com a implantação do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE, foi instituída, pela primeira vez, a carreira formal técnico-administrativa própria das Universidades. Essa carreira, contudo, não possuía articulação com o planejamento das IFES (COSTA, 2010).

O PUCRCE vigorou até 2005, quando o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE Costa (2010), apoiado em amplo processo de negociação, veio inaugurar novos paradigmas e uma nova estruturação dos cargos criados para a execução das atividades administrativas próprias das Instituições Federais de Ensino Superior – IFEs.

Costa (2010), neste sentido, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que institui o PCCTAE lança as bases para a modernização da gestão das pessoas, propondo três pilares para sua sustentação: planejamento de necessidade de recursos, desenvolvimento de pessoas e avaliação de desempenho, articulados entre si e sistemicamente vinculados às estratégias organizacionais. As diretrizes estabelecidas pelo regulamento ampliaram as possibilidades de desenvolvimento profissional dos servidores integrantes do plano e, por conseguinte, a sua inserção no desenvolvimento organizacional.

Como instrumento de gestão de pessoas, o PCCTAE assegura elementos que auxiliam as instituições federais de ensino a se adequarem a um novo contexto institucional, marcado pela otimização dos processos organizacionais, vinculação das ações com as estratégias

institucionais, tentativa de consolidar um sistema de avaliação da educação, visando proporcionar ações do ensino, pesquisa e extensão que atendam às demandas específicas da comunidade acadêmica e da sociedade (COSTA, 2010).

No Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande - CFP/UFCG, a PCCTAE vem sendo aplicada com limitação de oportunidades pela localização e oferta de cursos em que se insere o CFP, apesar da alta demanda.

Parte-se do pressuposto de que o servidor técnico-administrativo em educação - TAE qualificado seja em cursos *lato* ou *stricto sensu* passa a ser, em tese, mais preparado para enfrentar os desafios administrativo-institucionais e obter remuneração segundo a Lei 11.091/2005 acrescida de incentivos que vão de 5% a 75%.

Em decorrência das demandas profissionais por eficiência e eficácia no setor público, em vista do aumento das reclamações (ano 2012)<sup>1</sup> referentes à má qualidade de seus serviços do CFP/UFCG emergem discussões favoráveis a estudos sobre os agentes da administração.

Entre os fatores de mérito na análise do atendimento as demandas atuais em relação à qualificação técnico-profissional os avanços tecnológicos se destacam e sinalizam a necessidade de difusão de suas potencialidades junto aos servidores com mais idade. Os jovens por sua vez detectam com mais facilidade seus limites. Assim, com o desenvolvimento das novas instituições públicas e as constantes mudanças organizacionais, tornou-se uma necessidade cada vez maior das universidades terem recursos humanos qualificados tanto em relação às competências e habilidades para desenvolver atividades internamente, quanto para os fins a que a universidade se propõe, para atender as demandas do mercado de trabalho e da sociedade tecnológica. Francisco (2012), no seu entendimento, afirma que cabe à universidade, “a corresponsabilidade” na formação de novos gestores, profissionais com perfil competente e ético para enfrentar as novas demandas advindas de vários setores da sociedade.

Ao pensar historicamente as posturas dos técnico-profissionais depois da supracitada lei e a escolha por qualificação percebe-se que antes do PCCTAE, nenhum servidor técnico-administrativo possuía qualificação acima do exigido para o cargo. Após a referida lei, 70% desses servidores buscaram especializações *lato sensu* e, 45% recorreram aos cursos de mestrado, dados obtidos nos assentos funcionais dos técnico-administrativos do CFP/UFCG. Cabe destacar que no campus de Cajazeiras da UFCG até os dias atuais não há cursos *stricto sensu* que atendam ao público-alvo da presente discussão. Outro fato importante a destacar, é

---

1 Ano de designação da autora para função de coordenadora de RH do CFP/UFCG.

que, o município de Cajazeiras situa-se a 48 km de instituições que oferecem tais cursos. Um exemplo é o PROFIAP no campus de Sousa da UFCG. Teve início em 2012, mas que limita o número de vagas por cotas. De modo que a demanda suplanta a oferta de cursos.

Como forma de compreender os impactos da qualificação Técnico-Profissional, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências, questiona-se: *Quais os impactos da qualificação Técnico-Profissional, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências dos servidores técnico-administrativos para atuar em suas funções na busca de uma maior eficiência no serviço prestado dentro do campus de cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG?*

Com o intuito de responder à essa questão central, objetivou-se com esta pesquisa identificar como os servidores do CFP/ UFCG percebe a qualificação, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções na busca de uma maior eficiência no serviço prestado dentro do campus de Cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Como objetivos específicos, procedeu-se a: a) Identificar os principais benefícios e entraves para os servidores Técnicos-Administrativo do CFP/UFCG para sua qualificação técnico-profissional; b) Avaliar a formação para o servidor, procurando identificar as suas características enquanto instrumento de emancipação da classe trabalhadora, dentro de uma perspectiva de luta de classes; c) Avaliar a capacitação para o desenvolvimento das ações do cotidiano laboral, caracterizado pelo processo de qualificação para o trabalho e relacionado intimamente com a noção de desenvolvimento de competências; d) Verificar a associação entre o que preconiza a legislação vigente com relação as possibilidades de desenvolvimento na carreira dos servidores e a aplicação dessas na perspectiva de formação continuada dos TAE's da UFCG; e) Relacionar a percepção do servidor Técnico-Administrativo do CFP/UFCG sobre o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, com a melhoria das condições no trabalho, a valorização e reconhecimento profissional; e f) Promover ações e estratégias de aprendizagem que possibilitem ao corpo técnico da Universidade, lotados no Campus de Cajazeiras a aquisição e o aprimoramento de competências que agreguem valor à instituição e valor social ao indivíduo, de modo a elevar os padrões de qualidade e produtividade dos serviços prestados a fim de contribuir com o cumprimento da missão institucional.

Em decorrência do aumento significativo e a busca crescente de qualificação por parte do técnico - administrativos após a implantação da Lei nº 11.091/2005, surge a necessidade do estudo dessa temática como forma de pesquisar quais os impactos dessas qualificações para o

desenvolvimento pessoal e organizacional e se esses novos saberes advindos dessas qualificações são bem gerenciadas pelo CFP/UFCG.

Sendo a autora Coordenadora dos Recursos Humanos do CFP/UFCG observando a relevância e necessidade dessa temática e consoante com o programa PROFIAP, julgou ser pertinente o estudo do tema.

O setor de Recursos Humanos e carreira se resume em lidar com os processos burocráticos que envolvam os funcionários de uma empresa, desde a contratação até o pagamento de salário. Como o mercado foi ficando cada vez mais dinâmico e com altas demandas para atender, surgiu a função de assistente de Recursos Humanos, abrindo a oportunidade de trabalho para pessoas que desejavam iniciar na carreira e também para auxiliar os profissionais da área com mais tempo de experiência.

No contexto atual das relações de trabalho entre organizações e intra-organizações, os segmentos do serviço público e da iniciativa privada possuem peculiaridades nas suas ações e fins, mas estão pautados nas necessidades de constante desenvolvimento das suas instituições e dos seus quadros de pessoal, pois são estes os diferenciais considerados e partícipes nas competências institucionais (SILVA, 2015).

A prestação de serviços na esfera pública no Brasil é foco constante de avaliação em termos de qualidade a seus usuários, motivo pelo qual as ações do Estado partem do entendimento de que há uma constante necessidade de aprimoramento na prestação desses serviços. Por esse motivo, existe um tendenciamento de maior ajustamento ao modelo de administração pública gerencial, em que o Estado delega e norteia a efetivação desses serviços no sentido de constantemente buscar resultados dentro de uma perspectiva de eficiência e eficácia (FERREIRA, 2016).

Por ser desempenhada pelo componente humano e também por envolver várias dimensões de ação, a gestão nas organizações é repleta de complexidade. Ao fazer referência ao “o quê” os profissionais da gestão devem aprender para atuar diante de situações complexas, Silva (2009) classifica cinco categorias de aprendizagem necessárias a esses sujeitos: conhecimento técnico, habilidades gerenciais, compreensão da organização, compreensão do impacto nos outros e compreensão de si. Isso implica que um bom gestor precisa reunir em si habilidades dessas várias esferas.

Sabe-se também que em virtude dos avanços tecnológicos, e com o desenvolvimento das novas instituições públicas e as constantes mudanças organizacionais, tornou-se uma necessidade cada vez maior das universidades terem um setor de recursos humanos

qualificados tanto em relação às competências e habilidades para desenvolver atividades internamente, quanto para os fins a que a universidade se propõe, para atender as demandas do mercado de trabalho e da sociedade; Diante desse contexto, surgem as demandas de uma sociedade mais ativa, que mudou sua postura e está a exigir mais qualidade nos serviços ofertados e mais profissionalismo na atuação dos agentes públicos, há uma demanda crescente por novos cursos de graduação e pós graduação e pela ampliação da oferta de vagas.

A capacitação/qualificação foi uma questão levantada no setor privado, que visava capacitar o empregado buscando o lucro na organização. A partir da administração burocrática, quando houve a preocupação do aprimoramento do profissionalismo, e principalmente com a administração gerencial, essa ferramenta começou a ser utilizada na busca de maior eficiência e eficácia nas organizações públicas. A partir do momento em que os critérios da eficiência e da eficácia tornaram-se fontes de preocupação da administração pública, percebeu-se que o servidor público, que é o ator que pode alcançar esses critérios na organização, precisava ser valorizado e capacitado.

Essa pesquisa se justifica ainda pela importância do trabalho desempenhado por esses profissionais, que são responsáveis pelos serviços administrativos das universidades, e por acreditar que servidores mais qualificados, em tese, desempenharão da maneira mais satisfatória possível suas atividades, minimizando assim a chance de falhas e potencializando a eficiência no atendimento das demandas no serviço ao público.

Como contribuição teórica, esse trabalho pode chamar a atenção dos pesquisadores, dirigentes e sociedade para a necessidade da aplicação de instrumentos de avaliação que possam apoiar o desenvolvimento e implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das instituições públicas e no caso em estudo, da UFCG. Avaliação essa que auxilie a instituição na identificação de suas oportunidades de melhoria, a fim de que sejam aptas a construir uma proposta administrativo-pedagógica adequada as necessidades atuais.

A metodologia de natureza mista, com coleta de dados por meio da literatura vigente, entrevista e questionário de abordagem semiestruturada, análise documental, e observação participativa, com registro de ocorrências. Os sujeitos foram os técnicos administrativos que atualmente ocupam os cargos na UFCG. Os dados coletados sofreram tratamento, estratificação e organização através de planilhas eletrônicas do Microsoft® Excel para confecção de gráficos e tabelas. Na sequência o corpus foram analisados mediante a análise de conteúdo na perspectiva (BARDIN, 2011).

## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

### 2.1 Novos modelos de gestão das universidades

Em decorrência da demanda competitiva do mercado, devido à grande expansão da educação superior pública nos últimos anos, as instituições de ensino superior, também enfrentam mudanças que afetam internamente as pessoas nas organizações, entre quem decide e quem executa.

As organizações públicas estão sob constante pressão para melhoria de desempenho de forma transparente por meio do monitoramento e controle de resultados. Ressalta Motta (2013) que as práticas gerenciais do setor privado têm servido de referência para as mudanças estratégicas do setor público, porém algumas destas características típicas como: a existência de hierarquias rígidas; mudanças políticas e culturais são fatores de dificultam a aplicação de modelos adotados pelo setor privado e são as principais barreiras encontradas para uma efetiva mudança.

As universidades, assim como as demais instituições de ensino, reivindicam uma nova compreensão administrativa e, com isso, uma nova dimensão avaliativa. Segundo Collares (2004, p.8), “compreende-se, que não se pode mais avaliar as administrações das instituições de educação superior como administrações organizacionais, à luz das teorias exclusivas da administração em geral”. É preciso levar-se em conta que as universidades, antes de tudo, são instituições educativas e, por isso, respondem de forma diferenciada aos princípios de gestão.

As instituições de ensino superior, tal como tem vindo a acontecer ao longo da sua existência foram confrontadas com novos desafios exigindo respostas às novas demandas do ambiente. Em virtude da natureza imaterial das atividades que caracterizam as universidades, os novos modelos de gestão pública suscitam questões que importam refletir. A análise irá socorrer da perspectiva do novo institucionalismo econômico e do novo institucionalismo sociológico. A partir desta análise teórica procurar-se-á refletir, com base na experiência de reforma de alguns países, sobre desafios e as implicações e dificuldades que esses modelos apresentam quando aplicados na organização e gestão das universidades (ARAÚJO e RODRIGUES, 2009).

O modelo de estrutura organizacional adotado atualmente pelas universidades públicas continua sendo o burocrático. Segundo Secchi (2009), a estrutura burocrática possui três características fundamentais: a formalidade, que diz respeito aos deveres e responsabilidades

dos servidores, formalização entre as comunicações interna e externa e dos processos decisórios; a formalidade está presente na relação entre a chefia e seus subordinados, é baseada em funções e linhas de autoridades claras; e o profissionalismo que diz respeito ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. Nesse modelo, as atividades-fim – ensino, pesquisa e extensão – e as atividades-meio – processos administrativos – de universidades públicas estão em graus de importância diferentes de acordo com a melhoria da eficiência na prestação de serviços ao cidadão (CARVALHO e SOUSA, 2017).

Na década de 80, a New Public Management (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP), segundo Motta (2013, p.84) difundiu-se como “uma nova e promissora modalidade de gestão pública. (...) com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada”. Surgiu da necessidade de se adotar uma gestão focada em resultado, no desempenho, nos clientes e da substituição de uma estrutura hierárquica e centralizada para uma gestão menos centralizada.

Segundo Carvalho e Sousa (2017) os servidores públicos assumiram o papel de prestadores de serviço, responsabilizando-se em promover a atividade-fim com maior eficiência; e os cidadãos deixam de ser apenas receptores dos serviços prestados pelo Estado, e passam a ser considerados como clientes e usuários dos serviços públicos.

Dentre as organizações públicas estão inseridas as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) que têm como princípios constitucionais a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão e o atendimento às necessidades da sociedade. A relação universidade-sociedade deve ultrapassar as fronteiras, divulgar ações, serviços, disponibilizar canais de acesso e estimular a participação do exercício da cidadania (CARVALHO e SOUSA, 2017).

O Novo Serviço Público (SOARES JUNIOR, 2017) guarda preocupação em estabelecer o limite entre o que é da esfera de ação da política e da gestão. Considera-se que o desenvolvimento econômico não é suficiente para solução dos problemas sociais e que os processos decisórios necessitam na verdade de maior interação com os cidadãos. Essa preocupação do modelo Societal está relacionada com a histórica tradição nacional de se delegar a implementação de políticas públicas às esferas burocráticas estatais.

O Novo Serviço Público busca inaugurar, principalmente, um reposicionamento do papel do Estado para com os cidadãos. O Estado deve agir de modo a servir ao cidadão muito mais do que controlar e dirigir a sociedade. Conjuntamente a essa ideia, os cidadãos não podem mais se colocar como passivos na formação de políticas que interferem diretamente

em suas vidas, ou seja, ao cidadão é atribuída a responsabilidade de “gerir” de forma colaborativa a coisa pública, patrimônio que a todos pertencem. Nesse sentido, é perceptível a dificuldade em se governar sob esse novo modelo, especialmente quando se considera o tamanho das sociedades (SOARES JUNIOR, 2017).

Ao autor Denhardt (2015) é atribuída grande participação na formação teórica dessa corrente de administração pública, e o mesmo afirma:

O novo serviço público se inspira na (1) teoria política democrática (especialmente porque se preocupa com a conexão entre cidadãos e seus governos) e em (2) abordagens alternativas à gestão e ao design organizacional, que procedem de uma tradição mais humanística na teoria da administração pública. (DENHARDT, 2015. p. 254)

Denhardt (2015) ainda afirma que “contribuir para a comunidade é o que, em última análise, produz o todo”. O Novo Serviço Público se apresenta, pois, como um novo formato de gestão pública principalmente por um motivo: A administração societal tende a contar com a participação dos cidadãos como nenhum outro modelo anterior.

## 2.2 Multiplicidade do setor administrativo

A história evolutiva da Administração Pública Brasileira possui três estilos de gestão: a Administração Pública Patrimonialista, a Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial. Embora exista uma sequência nesses estilos, não é possível separá-los por completo, pois não há uma superação completa de cada estilo de gestão, havendo sempre práticas administrativas vigentes de um estilo em outro (BRASIL, 2011).

O setor público brasileiro passou por uma série de transformações ao longo dos últimos anos. Tomando como ponto de partida o início do século XX, é possível identificar quatro grandes reformas pelas quais passou a administração pública no Brasil (GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010).

As universidades federais brasileiras (Vieira e Vieira, 2004) primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas tanto no campo administrativo como no campo acadêmico. Administrativamente, é crescente o processo de alargamento da faixa de atividades meio, com desdobramento de funções, hierarquização excessiva na movimentação das demandas de serviços e dos processos decisórios.

Na área acadêmica a multiplicidade estrutural estabelece uma ampla nomenclatura de órgãos – faculdades, institutos, centros, departamentos, escolas, colégios, decanatos, núcleos e comissões – quase sempre repetindo funções, conflitando decisões e ampliando a burocratização no interior da atividade fim. As estruturas organizacionais altamente complexas, pesadas pelo quantitativo de órgãos, lentas na movimentação das demandas pelo excesso de normas e pouco eficientes pela hierarquização burocrática acabam, invariavelmente, em perda do impulso à eficiência. Por conseqüência, consagra - se um cenário de baixa energia funcional, alimentando a entropia que desgasta, que corrói o sistema organizacional e compromete, conseqüentemente, a qualidade do desempenho (Vieira e Vieira, 2004). As universidades federais são instituídas, no âmbito do poder público, para, por meio de estratégias de ação, atingir as metas de realizar o ensino superior, desenvolver a pesquisa científica e tecnológica e atuar diretamente na sociedade com os programas de extensão. As estratégias de ação e as metas estabelecidas para implementá-las atendem à objetivação do fim ao qual se destina a organização universitária.

Para Garcia, Junquillo e Silva, as práticas gerenciais, no setor público, se apresentam de maneira ambígua, refletindo distintas percepções dos gerentes sobre a organização [...] permeadas por uma multiplicidade de fatores históricos e sociais que influenciam a ação gerencial e a coexistência, em um mesmo cenário, institucional, de práticas diversas que, ao mesmo tempo, são divergentes e convergentes (GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010).

No campo educacional (Marra; Melo, 2005) em estudo com professores chefe de departamentos e coordenadores de cursos de pós-graduação de uma Universidade Federal, constatou uma variedade e uma complexidade de tarefas realizadas pelo gerente universitário, refletindo uma das características da função gerencial. E, que a cultura da universidade pública pode ser caracterizada por forte resistência a mudanças; pela valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica; pelo respeito às decisões colegiadas; e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão. Esses valores estão presentes na maioria das universidades federais brasileiras, e as práticas gerenciais de seus chefes de departamento e coordenadores de curso/programa influenciam e são influenciadas por eles (MARRA; MELO; 2005).

Estudos denotam o quanto, ainda, necessita-se avançar em autonomia gerencial na Gestão Universitária em todos os seus desdobramentos (JUNQUILHO, 2002; MARRA; MELO, 2005; MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013; GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010)

condição, esta, que se pode atingir por meio dos processos avaliativos de gestão e da melhoria contínua.

A avaliação é o elo final da cadeia funcional da administração, que permite verificar se as atividades estão correndo conforme planejadas, propondo correções nos desvios, segundo Robbins (2009).

Para Garcia, Junquillo e Silva (2010), o caráter histórico e híbrido das práticas cotidianas dos gestores traz à tona a complexidade do fenômeno da gestão. Isso evidencia a necessidade de se considerar na gestão pública a rede multivariada de fatores institucionais, organizacionais e comportamentais que influenciam a forma como agem os gestores no cotidiano organizacional (GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010).

A universidade é um espaço de formação pela discussão de ideias, pela socialização do conhecimento e de ampliação de uma visão crítica da sociedade e do mundo como um todo, a partir da formação humana. Ela é também uma instituição produtora e produtiva que precisa entregar à sociedade um resultado que gere valor econômico. Acredita-se que atualmente a missão das universidades brasileiras consiste em gerar, transferir e socializar conhecimentos a partir de uma perspectiva crítica e democrática. As atividades-fim prioritárias que reproduzem essa missão se constituem em três eixos essenciais da universidade que são o ensino, a pesquisa e a extensão, em conformidade com a Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 207.

Como o conhecimento e a informação podem ser consideradas forças produtivas do capital, a universidade pública enquanto campo legítimo destes e espaço aberto de interação com a sociedade e o mercado, subordinada ao Estado, se torna um dos principais *locus* de políticas públicas e governamentais. Santos (2011, p. 113) ao argumentar que “a universidade é um bem público, intimamente ligado ao projeto de país” afirma que sua vulnerabilidade frente às mudanças político-econômicas e sociais pode levar à sua rendição aos desejos do mundo capitalista correndo o risco de o modelo atual de universidade desaparecer.

Da mesma forma, Silva e Frantz (2002, p.111) afirmam que

Os desafios colocados à universidade são frutos da complexidade dos processos sociais, econômicos, políticos e culturais que vivenciamos, pois sua perspectiva de ser uma instituição democrática a faz aberta à ressonância de múltiplas vozes dos interesses diversificados.

De todo modo, das universidades é cobrado importantes compromissos sociais.

No Brasil, as tentativas de superação desses desafios sociais levaram a diversas reformas no modelo vigente de universidade e de ensino superiores influenciadas pelos movimentos de universidades estrangeiras (KARKOTLI; ARAÚJO *et al*, 2006). As Reformas Universitárias, as políticas para a educação, em especial, para o ensino superior exerceram impactos diretos nos ritmos de trabalho docente e técnico-administrativo, interferindo no funcionamento de toda a estrutura.

Basicamente, as funções da universidade são encaminhadas por dois tipos de trabalho: o acadêmico e o administrativo, que se constituem, respectivamente, em atividades fim e atividades meio. A universidade pública federal como órgão executivo da Administração Pública, hoje, adota muitas práticas gerencialistas em busca de modernização de sua estrutura e de melhor execução das atividades meio e fim.

A universidade como uma instituição com finalidade específica de gerar e difundir conhecimentos, é capaz de absorver vários trabalhadores com diversas habilitações que contribuem executando atividades administrativas para este fim.

Entende-se que o trabalho na universidade é feito para que novos conhecimentos surjam e mais pessoas tenham acesso a eles. Portanto, as mudanças no trabalho, no perfil dos trabalhadores TAEs e docentes, que se somam à mudança do perfil das universidades e alteram o perfil das instituições em sua organização burocrática e acadêmica deve ser vista de forma aprofundada. Neste tempo flexível, de rápidas transformações o trabalho universitário deve ser revalorizado, respeitando-se cada atividade e cada trabalhador para o alcance real de sua função social.

Enquanto Coordenadora dos Recursos Humanos do CFP/UFCG vivencio as transformações pelas quais passam os trabalhos administrativos na busca constante de uma melhoria e eficiência na prestação de serviços.

### 2.3 Servidor público

De acordo com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais, temos:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público. Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão (BRASIL, 1990).

A denominação “servidor” serve para demonstrar que esse profissional deve estar voltado para prestação de um serviço e deve oferecer atendimento ao cidadão, diferentemente de um vendedor, pois o servidor não vende um produto, mas sim atende o cidadão através dos serviços para a sociedade. A principal atribuição de um servidor público é no atendimento direto e pessoal trazendo à tona a verdadeira razão de existência do Estado (ROMAN, 2014b). Hoje percebemos que o funcionalismo público brasileiro assume a tarefa de disponibilizar à população atendimento e serviços de qualidade, justificando a sua atuação como ente do Estado, engajado e comprometido com a coisa pública, princípios assumidos pelo Estado democrático de direito republicano.

Nesse contexto, as funções desenvolvidas têm como objetivo principal atender às diretrizes definidas pela instituição e pelo Estado, que são sempre as de uma perspectiva qualitativa de atuação. Muitas ações deixam, porém, de ser desenvolvidas dentro dessa perspectiva de qualidade e de acordo com a função de representante do Estado, quer seja pela desmotivação pessoal, o que pode ser ocasionado por questões particulares e de relacionamento ou de perspectivas internas à instituição e ao próprio serviço público, quer seja por fatores externos, caracterizado, muitas vezes, pelo tratamento e desvalorização social a que esse servidor é submetido, a partir do exercício de seu trabalho (FERREIRA, 2016).

O setor público possui suas especificidades, e entre elas está o estereótipo da ineficiência. Por muito tempo, as organizações públicas foram vistas como ineficientes em virtude de seu aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas organizações: a prestação de serviço ao público. Porém percebe-se que gradativamente essa imagem vem sofrendo alteração e isso é benéfico, pois conforme alerta Pereira *et al.* (2015), no contexto de desenvolvimento da administração pública ao longo da história do Brasil os servidores públicos são peças importantes para o funcionamento da máquina pública, sendo eles os responsáveis por executar as políticas públicas traçadas. Esses servidores possuem um papel relevante na estrutura do Estado, atuando como membros de transformação do mesmo, tendo como objetivo principal o atendimento dos anseios da sociedade, a partir da ótica do bem comum (SILVA, 2017).

Ser servidor público hoje ainda contribui para o *status* e melhor aceitação na sociedade, mesmo com menos intensidade que no passado. Mas atualmente, sua principal

característica é ser a mais segura alternativa contra um mercado de trabalho cada vez mais excludente e instável. A regionalização e globalização do capital financeiro fizeram com que o capital humano também se tornasse efêmero (SOARES JUNIOR, 2017).

Os TAEs são agentes públicos, também reconhecidos como servidores públicos. De acordo com a Controladoria Geral da União (CGU): "Servidores públicos são ocupantes de cargo de provimento efetivo ou cargo em comissão, regidos pela Lei nº 8.112/90 e são passíveis de responsabilização administrativa, apurada mediante processo administrativo disciplinar ou sindicância de rito punitivo". Deste modo, podemos afirmar que docentes e técnicos administrativos em educação das universidades federais *são um conjunto de servidores públicos devidamente organizados e regulamentados por regimento que tem por objetivo executar leis e objetivar as políticas governamentais* (CURY, 2000, p. 105).

Tendo em vista a complexa estrutura do setor público brasileiro e a grande gama de serviços prestado pelo Estado à sociedade que se torna fundamental contar com uma diversidade de profissionais e uma multiplicidade de funções faz com que traçar um perfil concreto sobre os servidores públicos federais no Brasil torna-se uma tarefa bastante complexa. Evidencia-se ao longo das últimas duas décadas, o perfil dos servidores públicos federais vem passando por transformações substanciais. A demanda por servidores mais qualificados é evidenciada pelo crescente recrutamento de servidores para cargos de nível superior via concursos públicos, em contraste ao aumento da contratação de funcionários para cargos de nível médio e fundamental por meio da terceirização.

A carreira pública requer um profissional dinâmico e atento com o que acontece no mercado, pois comprometer-se com a carreira, é importante tanto na empresa pública quanto na empresa privada. Ter paixão e orgulho da carreira em que trabalha é a mola propulsora para o profissional e a empresa de sucesso.

Em relação ao ambiente de trabalho Appugliese afirma em seu estudo que

[...] é percebido como um local complexo, onde tanto fatores motivacionais como a satisfação, salário, relações interpessoais, reconhecimento no trabalho acabam de certa maneira influenciando na capacitação. O funcionário deve sentir-se motivado e empenhar-se para a aquisição de novos saberes, visto que, trabalha-se hoje em dia em ambientes cada vez mais dinâmicos. Mas também as instituições devem se atualizar para acompanhar o próprio desenvolvimento na área administrativa, e ao mesmo tempo, permitir que seus servidores públicos possam adquirir novos conhecimentos em suas áreas e em outras áreas enxergando a administração pública como um conjunto de fatores (APPUGLIESE, 2018, s/p).

Notadamente, as relações entre aspirações dos servidores devem ir ao encontro aos da instituição.

#### 2.4 A qualificação e capacitação nas universidades federais

Em 1987 foi instituído o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) (BRASIL, 1987), o qual propiciou a correção de algumas distorções no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs), como a coexistência de instituições autárquicas e fundacionais, servidores do quadro permanente, servidores estatutários e que tinham o mesmo plano de cargos e salários para todo o serviço público.

A partir daí, inicia-se a construção da ideia de que todos os servidores se caracterizavam como profissionais de Educação, pois o plano agregou as categorias presentes nas IFEs – docentes e técnicos – em dois regimes de trabalho: os estatutários, aqueles que eram mais antigos, regidos pela Lei nº 1.711/52 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União) (BRASIL, 1952) e os celetistas, regidos pelo Decreto nº 5.452/43, que aprovou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943).

O PUCRCE abrigava 365 cargos técnico-administrativos, distribuídos em três níveis de classificação, pelo critério da escolaridade: Nível de Apoio, Nível Intermediário e Nível Superior. O desenvolvimento do servidor na carreira se dava através de Ascensão Funcional, que era um concurso interno para mudança de cargo ou através de Progressão Funcional, dividida em três modalidades: Progressão por tempo – a cada quatro anos, um padrão; Progressão por capacitação – três padrões no mesmo grupo e até cinco na vida funcional; e Progressão por mérito – a cada dois anos, por avaliação de desempenho.

Esta carreira única previa um macrocargo único, de Técnico administrativo em Educação, que mantivesse a identidade dos profissionais de educação das IFEs, independente da especialidade profissional – manutenção, limpeza, saúde, laboratórios, secretarias, pesquisa. Conforme Santos (2012), o conceito de cargo para a categoria dos servidores é de um conjunto de atividades técnico-administrativo estruturado segundo os seus diferentes níveis de complexidade e responsabilidade.

Os reflexos destas mudanças estimularam a formação de novos paradigmas que obrigaram os mais variados setores da sociedade a promoverem as mudanças necessárias, o setor público por sua vez, passou a desenvolver programas de qualificação, capacitação e aperfeiçoamento dos seus quadros com o objetivo de tornar o mais profissional possível os

seus colaboradores, oferecendo assim um serviço de qualidade aos seus usuários (CHIAVENATO, 2008).

Atendendo a uma reivindicação antiga dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior – (IFES), o governo federal através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação - PCCTAE. A implantação deste plano proporcionou sensíveis mudanças que se desdobraram em ações de formação e valorização do profissional técnico científico, gerando assim, ganhos singulares tanto para instituição como para os seus colaboradores.

O PCCTAE foi resultado da orientação estratégica do Governo Federal na implementação de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, que promovem reformulações em todas as esferas de sua atuação e definiu a democratização das relações de trabalho como o eixo norteador de toda a política de gestão de pessoas para a Administração Pública federal, em que passa a considerar carreira como instrumento estratégico de gestão de pessoas e de organização da força de trabalho, muito além do mero atendimento das demandas de recomposição remuneratória (COSTA, 2010).

A participação do servidor técnico-administrativo integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, observará os princípios, diretrizes e conceitos instituídos pela Lei nº11.091, de 12 de janeiro de 2005 e Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 e ainda, a oportunidade de acesso a todos os servidores efetivos do quadro permanente das Instituições Federais de Ensino; a participação do servidor técnico-administrativo em programa de qualificação/capacitação deverá respeitar a correlação do cargo com o ambiente organizacional ou área de atuação; a distribuição das vagas nos cursos oferecidos deverá considerar o perfil de formação dos servidores dos diferentes níveis de classificação e os aspectos regionais, garantindo o equilíbrio da participação das Instituições de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e das Instituições de Ensino Superior; a prioridade para os servidores em efetivo exercício no órgão de origem; a prioridade para os servidores que não possuem o grau de qualificação ou titulação equivalente a oferta; a instituição de termo de compromisso/responsabilidade para participação do servidor nos cursos, mediante anuência institucional; os editais de seleção para cursos de qualificação deverão prever critérios que objetivem promover a igualdade e oportunidade no acesso as vagas ofertadas; os servidores participantes do Programa de Qualificação em Serviço deverão ser dispensados do cumprimento da jornada de trabalho, quando as atividades acadêmicas presenciais forem realizadas em horário de expediente, sem a necessidade de compensação de horário no órgão

ou entidade que estiver em exercício; as instituições deverão, por meio de oferta direta ou de parcerias, estimular o servidor a participar de programas de educação básica, caso ainda não tenha concluído esta etapa de formação; as Instituições manterão Programa de Capacitação e Qualificação, conforme diretrizes estabelecidas por atos legais que normatizam o desenvolvimento do servidor (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

Por conta da maior cobrança por eficiência no serviço público, a gestão de pessoas tem passado por aperfeiçoamento, no sentido de qualificar a força de trabalho do setor público. Amaral (2006) destaca que a moderna gestão de pessoas tem como ênfase a gestão de competências, a qualificação das equipes de trabalho e a democratização das relações de trabalho que permitam a inovação.

Sob a ótica de um ponto de vista mais específico, mas ainda com foco na qualificação e aperfeiçoamento dos servidores, a Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior vinculada ao Ministério da Educação. O PCCTAE estabelece incentivos financeiros para o servidor que for certificado em cursos de capacitação ou adquirir formação superior à exigida para o exercício do seu cargo na instituição. Por esta razão, pode-se dizer que a Lei 11.091/2005 tem estimulado a aprendizagem e qualificação dos servidores públicos.

Os princípios e diretrizes propostos na lei permitem observar que esta nova carreira difere do plano anterior – PUCRCE (BRASIL, 1987) – no que se refere ao desenvolvimento do servidor e a relação com os objetivos da Instituição. Desta forma, seguindo a ideia de que um plano de carreira deve ser um instrumento para que os objetivos da Instituição sejam atingidos da melhor forma, o PCCTAE atribui às Instituições Federais de Ensino Superior- IFEs a responsabilidade sobre a adequação da força de trabalho às suas necessidades, de acordo com as demandas institucionais; com a proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; com as inovações tecnológicas; e com a modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

Através de estudos foi possível constatar que as organizações que implantaram uma política de capacitação e reconhecimento de seus colaboradores, o nível educacional e produtividade avançaram sobremaneira, enquanto, que uma organização que não considera a capacidade de seus servidores, ela deixa de estimular suas capacidades criativas e conseqüentemente desperdiça os potenciais talentos, gerando assim, uma leva de profissionais

descompromissados e estagnados, tanto a produtividade quanto a qualidade depende mais das pessoas do que de sistemas, ferramentas e métodos de trabalho (CORREIA et al., 2011).

No entanto, a nova política, assim como os incentivos promovidos pelo governo, enfoca na educação tradicional para o desenvolvimento e qualificação dos servidores, o que indica a existência de uma visão funcionalista do governo no que se refere à forma de capacitação das equipes de trabalho. Isto também se evidencia no fato dos incentivos terem caráter eminentemente financeiro, encaixados em uma visão *taylorista* de melhoria de desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional. Afora este incentivo de ordem econômica, não há qualquer menção da Lei 11.091/2005 a questões sociais ou outras questões subjetivas que possam influenciar a implementação das estratégias de gestão de pessoas e de desenvolvimento humano e da sociedade. Além disso, apesar da evidente preocupação de implementar a gestão por competências, também é possível observar o desalinhamento que pode ocorrer entre as competências requeridas para o cargo e a aprendizagem resultante de cursos formais e informais que o servidor venha a realizar (LIMA, 2013).

A importância da qualificação e valorização do servidor, em tese, deveria originar uma nova forma de visualizar o servidor público, não apenas como mero executante das rotinas administrativas, sobretudo o modo de entender o quanto é importante qualificar e valorizar o servidor público, fazendo com que ele sinta a necessidade de se destacar dentro da organização. É importante compreender que a melhoria dos serviços prestados à sociedade está atrelada a constante capacitação dos servidores das organizações públicas.

O modelo de gestão e organização do PCCTAE propõe o desenvolvimento dos servidores por meio da Progressão por Capacitação e a Progressão por Mérito, que representam por sua vez, o resultado final de políticas de qualificação e motivação dos servidores para exercerem um papel pró-ativos no desenvolvimento institucional (PEREIRA et al., 2007).

## 2.5 Servidor técnico-administrativo da UFCG

Como parte das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), passa por um avanço tecnológico e organizacional. O aumento do número de servidores por meio de concurso público e as mudanças administrativas implementadas no âmbito institucional mostra a necessidade de partilha do

conhecimento, de capacitação do servidor técnico-administrativo afim de que haja uma melhoria contínua nas atividades administrativas (ISONI e CHAGAS, 2018).

Para Isoni e Chagas (2018) compreender como está sendo utilizado atualmente o conhecimento no processo de aprendizagem pelos servidores da referida instituição, pode contribuir na melhoria do processo de capacitação e aprendizagem organizacional voltados aos servidores técnico-administrativos.

O Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos (PCDT) dos servidores da UFCG, integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) tem com objetivo geral:

[...] capacitar os servidores da UFCG, em cumprimento à Política de Capacitação dos servidores técnico-administrativos desta Universidade, em atendimento às necessidades institucionais, proporcionando-lhes as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissionais e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira (BRASIL, 2012).

A capacitação/qualificação permite, portanto, aliar o conhecimento à prática, com foco no resultado, no desenvolvimento de habilidades do servidor técnico-administrativo das IFES.

Segundo Isoni e Chagas (2018) atualmente, a UFCG possui um total geral de (1391) servidores técnico-administrativos em seu quadro funcional, dentre esses, (261) pertencem à classe E (nível superior).

A Secretaria de Recursos Humanos da UFCG vem passando por mudanças gerenciais e estruturais, tendo em vista a necessidade de adequar-se aos projetos de expansão universitária e ao novo modelo de gestão da administração pública (UFCG - RELATÓRIO DE GESTÃO, 2012).

Segundo o Relatório de Gestão (2012), com um quadro de servidores recém-contratados, em sua grande maioria, necessitam de uma estrutura administrativa, informatização e espaço físico adequados, a fim de proporcionar uma melhor qualidade no atendimento ao usuário e condições ambientais favoráveis aos servidores que atuam nos processos organizacionais sob a responsabilidade da SRH. Até o ano de 2010, o gerenciamento de indicadores de recursos humanos era realizado sob uma ótica essencialmente técnica e estatística, utilizando-se, para esse fim, dados extraídos do Sistema de RH desenvolvido e gerenciado pela Coordenação de Cadastro e Lotação. Para o ano de 2012, dentre as metas estabelecidas para a SRH, esteve a informatização dos processos de avaliação de estágio probatório, bem como a implantação de um Sistema de Recursos

Humanos que integre todas as informações do servidor em tempo real e que aperfeiçoe o gerenciamento dos indicadores gerenciais.

Nas Instituições de Ensino Superior o conhecimento é o elemento primordial para a consecução do objetivo de formar e preparar cidadãos para o mercado de trabalho. Daí a necessidade de aperfeiçoamento contínuo e qualificação do seu corpo técnico e de docentes, o que, forçosamente, gera ausências que implicam na entrega dos serviços a quem é devido. Dentre os conceitos utilizados na literatura para definir o Absenteísmo, um dos mais utilizados é o desenvolvido por Rachel Gaidzinski, Professora da USP, que desenvolveu um estudo para dimensionar o quadro de pessoal para os serviços de enfermagem durante a sua tese de doutorado. Gaidzinski classificou as ausências em previstas e não previstas.

A educação continuada é atitudinal, ou seja, as pessoas podem e devem estar abertas a novas idéias, decisões, habilidades ou comportamentos. Visando o atendimento aos programas estabelecidos pela Lei 11.091/05, a Secretaria de Recursos Humanos, em 2006, por meio da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, elaborou o Plano de Capacitação dos Servidores da UFCG tomando como base o mapeamento de competências, com a finalidade de identificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. A meta não atingida tem como causa principal a impossibilidade de se ofertar mais cursos por ausência de espaço físico destinado a capacitação do pessoal técnico-administrativo (RELATÓRIO DE GESTÃO – UFCG, 2012).

Além disso, os servidores por conveniência e para fins de Progressão por Capacitação, estão participando de cursos à distância ministrados pelo CENED, CETEB, Hospital Sírio Libânes, Associação Brasileira de Ensino à Distância e outros Institutos, que, nem sempre, são reconhecidos por esta Secretaria para fins de certificação e promoção. Atualmente, a Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da SRH, só consegue ofertar os cursos em parceria com algumas Unidades Acadêmicas, que precisam priorizar o aluno de graduação e pós-graduação antes de firmar a colaboração com a SRH. No ano de 2012 criou-se um ambiente virtual de aprendizagem visando atender as demandas de capacitação dos técnicos-administrativo da UFCG tanto em gestão das competências quanto para fins de progressão por capacitação profissional.

### 3 - METODOLOGIA

---

A escolha do método a ser utilizado é de suma importância para a realização de qualquer pesquisa ou estudo científico. Sendo assim, definir o método de pesquisa significa escolher procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação dos fenômenos a serem estudados (RICHARDSON, 2008). Este capítulo apresenta a metodologia que foi proposta para o estudo, a fim de que fossem alcançados os objetivos propostos. Os pontos a seguir trazem detalhes sobre: tipo de pesquisa, cenário da pesquisa, população e amostra, coleta de dados, análise dos dados e posicionamento ético.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo partiu do método de investigação indutivo, método no qual os fenômenos são considerados do particular para o geral. Sendo assim foi considerado o processo de qualificação, particularmente, dos ocupantes de cargos técnicos administrativos do CFP/UFCG, porém acreditando-se que, o que lá foi observado pode ser considerado para casos gerais.

Para o alcance dos objetivos propostos, fez-se a opção por uma pesquisa descritiva, bibliográfica e do tipo levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa, evidenciando o desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em seus cargos (administrativa).

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, que segundo Oliveira (2008) é a pesquisa que visa descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e classificá-los. O fenômeno que foi observado nesse estudo foi a percepção do servidor técnico administrativo sobre a qualificação, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções e práticas no exercício do cargo no contexto do CFP/UFCG visando descrever quais os fatores intervenientes no trabalho desses sujeitos.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi do tipo: bibliográfica, pesquisa que segundo Prodanov e Freitas (2013) é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente: livros, revistas, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, entre outros, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Na pesquisa bibliográfica em questão foi realizada a busca por estudos que abordassem o trabalho de servidores públicos que ocupam cargos de técnicos-administrativos, tendo sido encontrados principalmente em artigos científicos e dissertações. Também foram encontrados artigos internacionais sobre essa temática. Nesse momento da pesquisa também foram estudados documentos internos da instituição, tais como: regimento, estatuto, plano de desenvolvimento interno, entre outros, a fim de se obter um maior conhecimento sobre a instituição pesquisada. Essa pesquisa foi ainda do tipo levantamento ou *survey*, a qual de acordo com Souza (2015) é feita através da interrogação direta de pessoas para coletar informações sobre a questão de pesquisa com avaliação quantitativa, conclusões e inferências. Os ocupantes de cargos técnico-administrativos foram interrogados através de questionário e com base nas informações coletadas foi feita uma avaliação quantitativa para discussão junto ao que já havia sido observado nos estudos encontrados na fase de pesquisa bibliográfica.

Segundo Triviños (1994), o estudo com abordagem quantitativa, envolve toda investigação baseada na estatística que pretende obter resultados objetivos, proporcionando maior experiência em relação a determinados problemas, obtendo assim, quando em contato com determinada população, os resultados desejados. Nesse estudo a abordagem quantitativa possibilitou o conhecimento dos TAE's nos setores lotados, de forma objetiva, através dos percentuais encontrados com base nas respostas dos sujeitos.

### 3.2 Local da pesquisa

O local para a realização desta pesquisa foram as Unidades Administrativas-CFP/UFCG, Campus de Cajazeiras, Paraíba.

O município de Cajazeiras – PB possui área territorial de 565,899 km<sup>2</sup>, e segundo dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com estimativa populacional de 61.816 habitantes (IBGE, 2016). A cidade tem tradição no setor educação, sendo conhecida como – A cidade que ensinou a Paraíba a ler. É considerada um dos polos de Ensino Superior do Estado, dispondo de cursos superiores em Universidade Federal e faculdades particulares.

O CFP/UFCG atualmente oferece vagas em nove cursos de Licenciatura e dois cursos de Bacharelado. A opção por este ambiente de pesquisa se deu ao considerável número de TAE – (Técnico-Administrativos em Educação), que desempenham suas funções nestas

unidades e também devido ao conhecimento prévio da referida instituição, facilitando o avanço da pesquisa sobre o tema proposto.

### 3.3 População e amostra

A população foi constituída pelos servidores dos cargos de técnicos administrativos do quadro efetivo do CFP/UFCG, que segundo dados obtidos junto ao setor de recursos humanos foram contabilizados. Atualmente se encontram 69 servidores técnico-administrativos. Com o intuito de prover maior representatividade às informações levantadas, a amostra foi composta por 69 técnicos-administrativos que desempenham cargos administrativos.

Para a seleção da amostra o método aplicado foi por meio da amostragem por julgamento ou intencional, que de acordo com Zikmund (2006). Trata-se de uma técnica de amostragem não probabilística na qual a amostra foi selecionada pelo pesquisador com base em seu julgamento pessoal sobre as características apropriadas dos membros da amostra.

Os membros da amostra foram caracterizados: ocupar atualmente cargos administrativos no CFP/UFCG. Os critérios de exclusão para esta pesquisa foram: não ser ocupante atual no cargo administrativo do CFP/ UFCG. Para a participação na pesquisa foram necessárias ainda a aceitação voluntária e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

### 3.4 Coleta de dados

A coleta de dados realizou-se por meio de levantamento bibliográfico em parte da literatura disponível sobre o tema, para que fosse possível a construção da fundamentação teórica do estudo. Também com base nesse levantamento foi possível a elaboração do questionário, que foi aplicado em etapa posterior, para que os dados obtidos fossem analisados e discutidos.

Antes da coleta de dados em campo, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do CFP/UFCG, sendo para isso encaminhado à direção do CFP um pedido formal de autorização para a realização da pesquisa de campo. Após parecer favorável do CEP (ANEXO 3), os dados foram coletados no CFP/UFCG através da aplicação de um questionário semiestruturado.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário semiestruturado (APÊNDICE A), que foi aplicado junto aos TAE's que ocupam os cargos nos setores administrativos. O questionário foi elaborado tendo por base o referencial teórico e o contexto a ser analisado dentre as questões objetivas e abertas. Para Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e/ou situações vivenciadas, através de uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo pesquisado, sem a presença do pesquisador.

Ao processo de levantamento de dados, inicialmente foi encaminhado um e-mail de apresentação da pesquisadora e da pesquisa, no qual os TAE's foram convidados a colaborar. Em seguida os TAE's foram procurados nos setores de desempenho de suas funções, quando encontrados, foram convidados nesse momento a participar da pesquisa e receberam o questionário para responderem e o TCLE para assinarem. Foi solicitado que quando respondessem o questionário enviassem e-mails avisando para que a pesquisadora pudesse então recolhê-los. O período para devolução dos questionários teve variação (1 a 15 dias) para cada participante.

### 3.5 Análise dos dados

Os dados coletados por meio dos questionários foram agrupados de forma sistematizada e posteriormente tabulados. Em seguida analisados através da estatística descritiva pela frequência numérica e percentual, com o auxílio do programa Microsoft® Excel 2010.

Os resultados foram apresentados em forma de quadros, figuras e tabelas, sendo posteriormente discutidos à luz de literaturas pertinentes ao tema. Conforme Milone (2004), através da estatística descritiva é possível sintetizar uma série de valores de mesma natureza, obtendo dessa forma uma visão global da variação dos mesmos.

### 3.6 Posicionamento ético da pesquisa

Considerou-se na pesquisa as disposições éticas apresentadas na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, respeitando os princípios da autonomia, não maleficência, justiça e equidade (Brasil, 2012). Para sua execução foi enviada solicitação de autorização ao

Diretor do CFP/UFCG, para que o mesmo fornecesse a carta de anuência, autorizando a realização da pesquisa.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Formação de Professores (CFP) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) é um colegiado interdisciplinar e independente de caráter consultivo, deliberativo e educativo, que tem como foco central defender os interesses e a integridade dos participantes voluntários de pesquisas e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento da pesquisa no nosso centro dentro de padrões éticos (ANEXO 3).

O CEP/CFP/UFCG foi criado em 11 de abril de 2011 através de PORTARIA GD-CEP/UFCG N° 051 aprovada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão do CFP/UFCG em reunião extraordinária, realizada em 07 de abril de 2011 e presidida pelo então Diretor José Cezário de Almeida. E conta com consultores de todas as unidades e da escola técnica do CFP, além de um representante dos usuários da cidade de Cajazeiras, PB, abrangendo as diversas áreas do conhecimento. O colegiado do CEP/CFP/UFCG tem como papel central avaliar a qualidade ética dos projetos submetidos e contribuir com as deliberações ordinárias e extraordinárias. Eventualmente, consultores *ad hoc* (internos ou externos) são convidados a participarem das reuniões.

Todas as informações necessárias aos pesquisadores e consultores dos CEPs estão disponíveis na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Portanto, recomendamos aos pesquisadores leitura da resolução antes da elaboração e submissão dos projetos de pesquisa envolvendo seres humanos. Além disponibilizamos documentos para auxiliar os pesquisadores na elaboração e submissão dos protocolos de pesquisa junto ao nosso CEP.

Todo projeto envolvendo seres humanos, independentemente da área, precisa ser submetido à avaliação pelo sistema CEP/CONEP. O processo de submissão e acompanhamento dos projetos de pesquisa é realizado online e exclusivamente via Plataforma Brasil, através do site: <http://aplicacao.saude.gov.br/plataformabrasil/login>

A participação dos servidores técnico-administrativos no estudo será iniciada após aprovação do projeto pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), campus Cajazeiras. O recrutamento será de forma individual, em seus locais de trabalho, considerando os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos nesta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada mediante leitura e compreensão do TCLE (ANEXO 5), que foi elaborado em linguagem clara, trazendo uma breve descrição da pesquisa e os demais esclarecimentos necessários, referentes à: participação voluntária, confidencialidade dos

dados, anonimato, desistência a qualquer momento da pesquisa e permissão para publicação. Esse documento foi produzido e assinado em duas vias de mesmo teor, pertencente uma ao pesquisado e outra ao pesquisador, contendo contato telefônico e endereço deste e do CEP, onde foram garantidos o sigilo e o anonimato das informações coletadas.

O estudo apresentou riscos mínimos, não envolvendo procedimentos invasivos, mas, com possibilidade de ocorrer insatisfação do entrevistado em decorrência dos conhecimentos específicos do tema abordados. Nesse caso o participante esteve à vontade para decidir participar ou não do estudo.

#### 4 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

---

Atualmente a Universidade Federal de Campina Grande tem despontado entre as diversas universidades federais como um pólo importante de ciência e tecnologia, sendo referência em cursos e pesquisas voltadas para esta área em todo o País, além de desempenhar importante papel na integração das microrregiões do estado. Foi criada a partir da Lei 10.419, de 09 de abril de 2002, como desmembramento da Universidade Federal da Paraíba. Nessa época era composta pelos campi das cidades de: Campina Grande (onde se encontra a Reitoria), Patos, Sousa e Cajazeiras. Já atualmente possui também campi nas cidades de Pombal, Sumé e Cuité, totalizando assim sete campi (UFCG, 2014). Possui um relevante papel no ensino, pesquisa e extensão, com vários cursos de qualificação reconhecida nacional e internacionalmente.

Desde a criação da Escola Politécnica, na década de 1950, Campina Grande já trazia “a característica de um desenvolvimento peculiar no interior da Paraíba” (NETO, 2010). A discussão sobre a criação de outra universidade federal a partir da estrutura da Escola Politécnica e a partir da presença da UFPB em regiões mais afastadas da capital se deu já por volta de 1975, tendo tomado novo impulso a partir da década de 1990 e sendo efetivada no ano de 2002.

Sua sede administrativa está situada na cidade de Campina Grande, que possui, de acordo com o último censo do IBGE (2010), uma população de 385.213 habitantes. Está localizada na região do agreste, a uma distância de 123 km de João Pessoa. Compõem essa instituição os campi das cidades de Campina Grande (sede), Patos, Pombal, Sousa, Cajazeiras, Sumé e Cuité.

Segundo dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFCG, 2014) nesses sete campi existem: 11 centros de ensino, 77 cursos de graduação, 25 programas de pós-graduação, com 21 mestrados acadêmicos, 2 mestrados profissionalizantes, 2 mestrados em REDE (PROFMAT E PROFLETRAS), e 11 doutorados. São 17.640 alunos ativos na graduação e 1.884 na pós-graduação, com a oferta anual de 4.715 vagas de ingresso em seus cursos de graduação. O PDI data do ano de 2014, então em consulta recente ao site da CAPES foram identificados os dados atualizados sobre a pós-graduação na UFCG, sendo: 35 programas de pós-graduação, com 24 mestrados acadêmicos, 8 mestrados profissionalizantes,

4 mestrados em REDE (PROFMAT, PROFLETRAS, PROFIAP e PROFISOC), e 12 doutorados.

Por estar localizada em um estado que faz fronteira com outros três estados (Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco) e também pelo fato de atualmente ter como forma de seleção o Sistema de Seleção Unificado (SISU) a UFCG acaba por receber alunos de diversos estados e regiões do país.

A organização e funcionamento da UFCG se regem pelas normas do Sistema Federal de Ensino, pelos seus Estatuto e Regimento e por normas complementares. A estrutura Acadêmica e Administrativa da UFCG compõe-se de: Conselho Social Consultivo, Órgãos da Administração Superior, Centro e Unidade Acadêmica (UFCG, 2014).

Destaca-se nessa estrutura a Unidade Acadêmica que é o órgão base da UFCG com funções deliberativas no seu âmbito, com organização, estrutura e meios para desempenhar, no seu nível, todas as atividades e exercer todas as funções essenciais ao desenvolvimento do pessoal docente e técnico-administrativo nela lotado e dos discentes matriculados nos cursos e programas de sua responsabilidade. Cada Unidade Acadêmica possui uma Administração Executiva Colegiada, composta pelos Coordenadores: Administrativo, de Curso, de Pesquisa e Extensão e de Pós-Graduação (caso exista curso de Pós-Graduação na Unidade), que é eleita, em eleições diretas e secretas, para um mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição para um único mandato consecutivo (UFCG, 2005a).

Atualmente, no CFP, existem sete Unidades Acadêmicas: UAE (Educação), UAL (Letras), UACEN (Ciências Exatas e da Natureza), UACS (Ciências Sociais), UNAGEO (Geografia), UAENF (Enfermagem) e UACV (Ciências da Vida), e também a ETSC (Escola Técnica de Saúde de Cajazeiras), que também é considerada uma Unidade e possui oferta de ensino médio e cursos técnicos. Nessas Unidades estão distribuídos quinze cursos superiores, sendo alguns deles ofertados em dois turnos e possuindo, portanto, dois coordenadores.

É neste contexto, e na atuação da autora desta pesquisa como Coordenadora de Recursos Humanos desta instituição, que surgiu a vontade de contribuir para uma análise mais profunda sobre o impacto das qualificações no desenvolvimento de conhecimentos e sua consequente aplicabilidade na instituição com vistas a uma maior eficácia. Admitindo que os desafios que emanam da temática reverberam diretamente no fazer da autora deste trabalho enquanto servidora pública. Assim, como já exposto, os técnico-administrativo do Centro de Formação de Professores – CFP foram os sujeitos dessa pesquisa.

## 5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

---

Inicialmente, identificou-se a percepção dos servidores do CFP/ UFCG sobre a qualificação no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções na busca de uma maior eficiência no serviço prestado dentro do campus de Cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

Posteriormente, foram promovidas ações e estratégias de aprendizagem que possibilitem ao corpo técnico da Universidade, lotados no Campus de Cajazeiras a aquisição e o aprimoramento de competências que agreguem valor à instituição e valor social ao indivíduo, de modo a elevar os padrões de qualidade e produtividade dos serviços prestados a fim de contribuir com o cumprimento da missão institucional.

### 5.1 Identificação dos principais benefícios e entraves para os servidores Técnicos-Administrativo do CFP/UFCG para sua qualificação técnico-profissional

Conforme levantamento realizado dos 21 setores apontados (Tabela 1) da instituição investigada nas quais os técnicos estão lotados, observou-se, a partir da análise de formação dos técnicos, com exceção dos setores de Transportes, Núcleo de Extensão Cultural (NEC) e Vigilância, que não houve qualquer formação por parte dos técnicos para os cargos exercidos, e, dos setores da Unidade Acadêmica de Ciências da Vida (UACV), Protocolo, Biblioteca e Almojarifado com participação entre (40%, 50% e 66%) dos técnicos com formação respectivamente, os demais setores representando maioria (100%), apresentaram-se com alguma formação para o seu cargo.

Conforme pesquisa realizada, investigou-se 21 setores pertencentes a instituição, Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campus de Cajazeiras, ocupados por técnicos administrativos em educação. Foram abordados: a porcentagem de formação, o nível e a área de formação dos técnicos (Tabela 1).

Tabela 1. Setores lotados, porcentagem de formação por setor, nível e área de formação, dos técnicos administrativos em educação.

Setor/TAE	Form/TAE/Setor	Nível Formação/TAE				Área Formação TAE
	%	%				
UACS	100	G	E	M	D	Petróleo e Gás
TRANSP	-	R	S	E	O	Administração
UACV	66	A	P	S	U	Advocacia
HUJB	100	D	E	T	T	Biologia
NEC	-	U	C	R	O	História
UNAGEO	100	A	I	A	R	Enfermagem
PROTOD	50	Ç	A	D	A	Pedagogia
UACEN	100	Ã	L	O	D	Direito
BIBLIOT	40	O	I		O	Ciências Contábeis
BIOTÉRIO	100		Z	1		Ciências Econômicas
DIR. CENTRO	100	1	A	0	3	Habilitação Matemática
CONTAB	100	6	Ç	,	,	Ciências Biológicas
ASS. SOCIAL	100	,	Ã	1	3	Tecnologia de Alimentos
LAB. INFORM	100	9	O	7	8	Ciênc. Exatas/Natureza
UAENF	100	5				Biomedicina
CT-INFRA	100		2			Ciências em Saúde
DIPA	100		7			Serviço Social
ALMOX	50		,			Licenciatura Biológica
INCLUIR	100		1			Contábil. Administrativa
VIGIL	-		2			Informática
ETSC	100					Técnico de Informática
						Análises Clínicas
						Geografia
						Libras
						Licenciatura Letras

UACS-Unidade Acadêmica de Ciências Sociais,TRANSP-Transporte,UACV-Unidade Acadêmica de Ciências da Vida,HUJB-Hospital Universitário Júlio Bandeira,NEC-Núcleo de Extensão Cultural,UNAGEO-Unidade Acadêmica de Geografia,PROTOD-Protocolo,UACEN-Unidade Acadêmica de Ciências Exatas e da Natureza, BIBLIOT-Biblioteca,DIR.CENTRO-Direção de Centro,CONTAB-Contabilidade,ASS.SOCIAL-Assistência Social, LAB.INFORM-Laboratório de Informática,UAENF-Unidade Acadêmica de Enfermagem,CT-INFRA-Capacitação Tecnológica/Infra estrutura,DIPA-Divisão de Patrimônio,ALMOX-Almoxarifado,VIGIL-Vigilância,ETSC-Escola Técnica de Saúde de Cajazeiras.

O que chama atenção nesses dados, é que dentre os servidores sem formação superior está o setor de Vigilância, quando dentre os vários cargos que compõem a matriz do plano de carreira está referido o de Vigilante, como afirma Silva (2015) que com a nova conformação do Plano de Carreira e respeitado os Decretos e Regulamentações, passaram a ser denominado funcionalmente de Agente de Segurança Universitária Federal, contemplando assim uma

demanda da categoria profissional em fortalecer a atividade de segurança nas instituições através de um processo que permitisse uma nova forma de aperfeiçoamento e desenvolvimento para o seguimento.

Entende-se nesse contexto, que os setores que apresentam quadro de servidores com 100% de formação ou parcialmente como os setores: Unidade Acadêmica de Ciências da Vida (66%), Protocolo (50%), Biblioteca (40%) e Almoxarifado (50%) demonstram, que estes servidores TAE seguem um campo de atualização para o desenvolvimento de suas atribuições, ao mesmo tempo que melhora o conceito da instituição por fazer parte do corpo de funcionário qualificado e enxergam essas qualificações como benéfica para o seu desenvolvimento profissional.

Funcionários, que podem ser considerados preparados na aquisição de saberes necessários, e bastante mutáveis, para o desenvolvimento das atividades profissionais dentro das exigências do trabalho, a partir do movimento constante do mercado, apresentado tanto aos que estão dentro dos postos de trabalho, como também aos desempregados, ou seja, utiliza-se o discurso da necessidade de capacitação/qualificação para os que ainda procuram uma inserção no mercado e para os que já estão empregados, dentro de uma perspectiva de formação continuada.

Fato confirmado por Ferreira (2016) quando menciona que, buscamos analisar a questão da qualificação para o trabalho não apenas como consequência inevitável da evolução tecnológica, mas também como movimento dessas exigências do mercado, atrelada às perspectivas profissionais, individuais e coletivas, e pessoais que estes servidores técnico-administrativos, desenvolvem e/ou são condicionados ou não pelo processo de formação continuada.

Dessa forma, procuramos entender a qualificação não como um dado a serviço do processo de produção de valores, mas como uma possibilidade da ampliação das capacidades humanas e da capacidade criativa do servidor em seu ambiente de trabalho, e este sendo motivado não somente pelas exigências impostas pelo exercício da atuação, mas também a partir de uma necessidade ontológica de recriação humana (FERREIRA, 2016).

Considerando a perspectiva de que a formação escolar tem como principal objetivo promover a ascensão social, desse modo, o que ocorre é que a formação para o servidor público não só proporciona processos de produção e de reprodução do conhecimento, mas sim de uma transmissão de conhecimentos, que formam o profissional com habilidades e atitudes flexíveis para serem facilmente aptos ao mercado. Nesse sentido, os setores que não

apresentam qualificação por parte dos TAE's lotados em suas áreas de atuação, destaca-se que, a falta de formação na visão que muitas pessoas é a de que o funcionalismo público necessita de melhoria, pois os serviços tendem a ser desenvolvidos com relativa baixa qualidade em um espaço marcado por um suposto comodismo profissional e uma desnecessária burocracia institucional, visão esta muitas vezes corroborada pelo Estado, quando não considera o servidor público como sujeito social provido, portanto, de uma necessidade constante de valorização em todos os aspectos.

Para Ferreira (2016) a qualificação se refere, nesse sentido, à possibilidade de o trabalhador conquistar certo grau de autonomia em seu trabalho, a partir do processo de conhecimento das funções laborais e dos mecanismos necessários ao desenvolvimento das atividades, conquistado pelo trabalhador em seu local de trabalho, com o próprio exercício profissional ou com as ações específicas de formação sob a forma de cursos de treinamento.

Dentre os níveis de formação por parte dos servidores técnicos (Tabela 1) distribuídos nos setores, com exceção dos apontados anteriormente (Transportes, Núcleo de Extensão Cultural e Vigilância) cujos técnicos não apresentaram formação alguma, segundo os resultados predominou o nível de Especialização com mais de (27%), em seguida (16,95%) só com a Graduação, em terceira posição vem os técnicos que apresentam nível de Mestrado (mais de 10%) e por último colocado, está o Doutorado com pouco mais de 3%. Essa representação demonstra que houve um crescimento na capacitação dos servidores Técnico-Administrativos, principalmente no que tange à Especialização, onde nota-se um aumento significativo em relação aos outros níveis pesquisados. Pode-se observar que esse crescimento pode ter ocorrido em decorrência da legislação, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Técnico-Administra ativos em Educação, através da lei 11.091/2005, que entre outras regulamentações oferece incentivo financeiros ao servidor que possui titulação de pós graduação e pela maior oferta oferecida pelos cursos de especilaização o que caracteriza um benefício advindo com a qualificação e dessa forma o quadro de servidores tende a se manter atualizado e assim, identificar as prioridades pelos setores de acordo com suas reais necessidades.

É pontual colocar que o CFP/UFCG não oferece nenhum curso de Pós-graduação que venha ao encontro das demandas necessitadas pelos TAE's, para essas qualificações é necessário que se desloquem quilômetros de distância, depreende de tal fato que essa situação caracteriza um fator de entrave para que possam se qualificar.

Como alternativa para essa escassez de oferta seria que houvesse mais cursos à distância, pois, os cursos presenciais, em sua maioria, dependendo da carga horária, ocorrem em períodos contínuos, em todos os dias letivos da semana, impossibilitando a frequência e a conclusão da formação em um breve período de tempo e caracterizando como entrave para sua qualificação/capacitação. Os cursos à distância seguem metodologia própria, baseada no acompanhamento das atividades por parte de tutores, que interagem por meio de ferramentas via internet, possibilitando maior flexibilidade de tempo pelos cursistas, com períodos próprios para conclusão das atividades individuais e finalização do curso. Segundo Ribas (2008) a educação à distância possibilita um maior acesso aos cursos de graduação e pós-graduação; na capacitação e atualização de professores. Estamos numa fase de transição na educação à distância. Neste sentido, começamos a passar dos modelos predominantemente individuais para os grupais na educação à distância. Das mídias unidirecionais, como o jornal, a televisão e o rádio marcharam para mídias de caráter interativo.

Estes cursos a distância supririam, pelo menos em parte, a pouca oferta de cursos, com divulgação ampla sobre eles, já que o “desconhecimento” dessas ações constituem mais um fator de entrave para as qualificações.

A abertura de novas vagas com novas possibilidades de desempenho profissional elevou o número de pessoas que ingressaram no cargo de TAE da UFCG, em funções específicas, para desempenhar atividades administrativas. Servidor com nível médio de escolaridade e com ensino superior completo, Pós-graduação como especialização, mestrado e doutorado é cada vez maior. Para Manfredi (1998) a educação escolar hierarquizada em níveis (primário, secundário e superior) e que constitui a base para diferentes patamares de qualificação - numa graduação desde a menos qualificada até aquela altamente especializada - forma, no âmbito dessa concepção de qualificação, muito mais um mecanismo de legitimação das diferenças entre os vários níveis hierárquicos de especialização, criados a partir do mundo do trabalho, do que, na maioria dos casos, um canal de acesso aos diferentes sistemas de *status* profissionais. Nessa concepção, portanto, o grau de escolaridade formal constitui um dos ingredientes do processo, cuja valoração varia de acordo com o setor econômico e a história particular de cada formação social.

Outro fato seria desses servidores estarem atualizados quanto aos benefícios de se ter curso superior no serviço público, como o direito a um Incentivo a Qualificação aos servidores que possuam educação formal acima do exigido para o cargo.

Conforme Ribeiro (2013) hoje as organizações para se inserirem no mercado globalizado deve acompanhar os avanços tecnológicos, essa mudança exige que a equipe tenha um perfil de conhecimento mais profundo. E para isso a gestão de pessoa deve gerenciar adequadamente ações de capacitação necessária para qualificar os funcionários da organização, pois com a capacitação as organizações garantem o sucesso no mercado.

Nesse contexto, a capacitação/qualificação se torna importante, pois, objetiva saber o conhecimento entre servidores, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal. Com essa premissa, viabiliza a finalidade de promover a capacitação/qualificação técnica administrativa dos servidores bem como a melhoria nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários, estabelecendo um clima de confiança, cooperação e humanização das ações institucionais. No entanto, a necessidade de verificar os principais benefícios e entraves para os servidores técnico-administrativo em relação a sua qualificação, foi necessário nesta pesquisa, realizar um levantamento do número de servidores Especialistas, Mestres e Doutores para se ter a real dimensão do número de técnico administrativos qualificados, haja vista, que servidores técnico-administrativos de nível superior que atuam nas áreas de planejamento e gestão de recursos humanos na Administração Central e Unidades Acadêmicas da UFCG, tem como objetivo geral proporcionar o conhecimento e as técnicas necessárias para que possam atuar como agentes de mudança, à medida que contribuem para a criação de um quadro de pessoal criativo, empreendedor e comprometido com os objetivos institucionais. Silva e Silva (2017) segundo o contexto mencionam que, promover ações de educação integral e valorização do servidor, desenvolvendo competências necessárias para o alcance da Missão Institucional e carreira funcional do Técnico-Administrativo.

No ambiente competitivo que estamos participando na atualidade, cresce significativamente a exigência de novas performances, o contínuo processo de aprendizagem e a busca pela modernidade organizacional. Tudo isso tende a influir na satisfação dos funcionários, emergindo, então, a importância do processo educacional, desencadeando novas necessidades de treinamento que assume também importante função de socialização do indivíduo à empresa, seus valores e crenças e ainda a compreender a necessidade da busca do autodesenvolvimento e constante aprendizagem (DEL MAESTRO FILHO & DIAS, 2006).

Para Castro (2017) é possível entender, que só o trabalho em si não basta. É preciso que o trabalhador tenha consciência de si e de suas habilidades. E, cada vez mais, os TAEs estão desenvolvendo essa consciência, tanto coletiva, quanto individualmente. O ambiente da

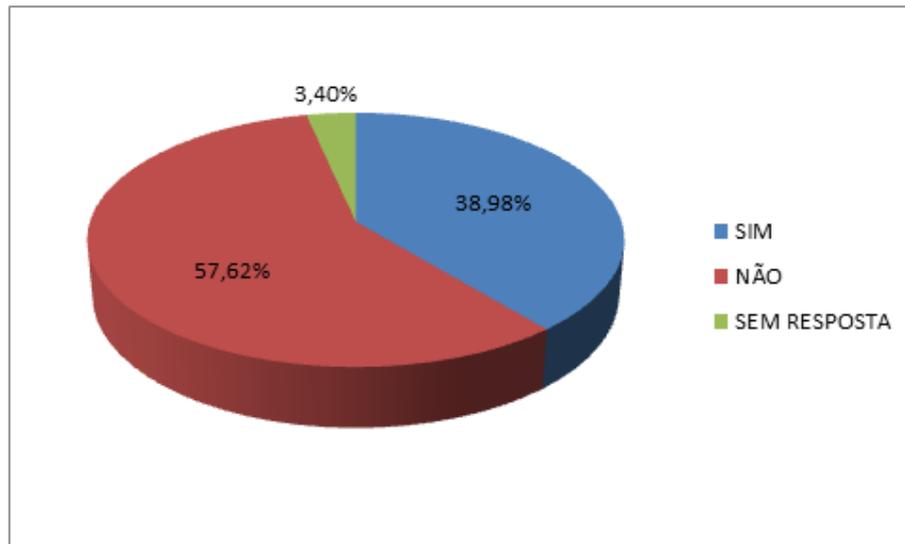
universidade proporciona e elevação do senso crítico, da formação humana e profissional e favorece a construção ideológica dos indivíduos com relação ao mundo que o cerca.

Quanto à área de formação (Tabela 1), observou-se através do levantamento, o destaque de 29 áreas diversificadas de cursos setoriais atribuídas aos técnicos administrativos indicados em atendimento na Instituição.

Percebe-se com essa informação, que os servidores TAE investigados apresentam-se com formação das mais variadas áreas, não só a de Administração na qual se faz a área de concentração, fato esse, se não foi a necessidade profissional imediata que os levou optarem por essas áreas, supõe-se que essa diversidade se der pelo fato desses servidores buscarem no serviço público mais segurança e estabilidade financeira, em um segundo momento os TAE buscam transpor as diferenças entre cursos, realizando uma complementação a nível de cursos de Pós-graduação. Com essa premissa, a pesquisa constitui-se conhecer as atividades desempenhadas pelos Técnicos administrativos em educação e suas propostas de atuação, e a partir desse levantamento, será possível então, elaborar um Plano de Ação para esse profissional, partindo do conhecimento de sua área de formação, buscando a sua essência no tripé Ensino, Pesquisa e Extensão, finalidades maiores da Universidade.

Conforme seguimento das análises realizadas nesta pesquisa, com base nos dados expostos a seguir (Figura 1), percebe-se que a forma como o CFP/UFCG desenvolve ações com vistas a incentivar os Técnicos-Administrativos em Educação à procurar por mais qualificações, satisfaz o interesse de aproximadamente 40% dos servidores. Para outros servidores representando percentual superior a 57%, consideraram como obstáculo a forma como a instituição promove as ações aos TAE's. Enquanto outros 3,40%, não apresentaram respostas ao questionamento.

Figura 1. Forma de ações promovida pelo CFP/UFCG como obstáculo na procura aos cursos de qualificação pelo TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Quando se destaca o processo de qualificação como uma necessidade para o desenvolvimento de determinada área, a instituição há de se reflexionar sobre a relação que a qualificação, enquanto “preparo” no e para o mercado de trabalho, estabelece com o conceito de competências para o servidor.

Nessa premissa, os servidores TAE que já desempenham suas funções no CFP/UFCG, com o advento do PCCTAE, passam a contar com planos de capacitação e qualificação, objetivando, para além do quantitativo, um crescimento qualitativo na prestação dos serviços à comunidade universitária e usuária do sistema, pois, aumenta as expectativas nos cursos prestados pela instituição por perceberem que as mudanças estão nas relações de trabalho, da produção, dos meios de atuação ou propriamente da realização das atividades, seja pela natureza das funções ou pelas constantes inovações tecnológicas. Nesse caso, se a instituição não supre as expectativas da demanda com as ações que constam no Planos de Cargos e Carreiras, isto, pode causar obstáculos que tendem a aumentar o nível de insatisfação dos servidores.

Segundo Silva (2015) considerando essa realidade, dentre as ações ou reformas na esfera Federal da Administração Pública no Brasil, as revisões, implementações ou criações de Planos de Cargos e Carreiras têm caracterizado propostas de evolução e atendimento às demandas sociais para um pleno cumprimento de um serviço de qualidade atendendo ao

princípio da eficiência, guardados os avanços a serem conseguidos em termos de equacionamento no serviço público para demanda e oferta.

Conforme servidores insatisfeitos na forma como a instituição promove as ações para adquirir qualificação (57,62%), cujos obstáculos estão relatados (Quadro 1).

Quadro 1. Relatos dos Técnicos-Administrativos que consideram como obstáculo a forma de ações promovida pelo CFP/UFCG.

- Não oferece Pós-Graduação no Campus;
- Falta divulgação, orientação e incentivo;
- Não existe ações nesse sentido;
- Não existe no CFP oferta de cursos de qualificação destinado ao TAE;
- A centralização de cursos em Campina Grande;
- Não oferece curso de capacitação aos servidores para preparação na execução de tarefas no setor lotado;
- Falta de curso à distância;
- Não há interesse em oferecer pós-graduação que atenda a demanda;
- Dificuldade em ser liberado para participar (falta de consenso com a chefia imediata);
- Além da não promoção de ações, a instituição dificulta a qualificação dos TAE's ao impor exigências para compensação de carga horária quando da liberação para capacitação.
- Não é questão de OBSTÁCULO e sim de oferta;
- Teve servidor que afirmou não estar atualizado;

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa – Julho/2018.

Pelas revelações dos entrevistados, os obstáculos que frustam às suas necessidades são várias e apresentam semelhanças aos depoimentos da questão anterior (Figura 1). Observa-se ainda, como a maioria dos servidores apresenta curso de formação exposto (Tabela 1), a demanda torna-se também maior por oferta de cursos, pois, nem todos possuem educação acima dos cargos que exercem.

Em consonância com o cenário exposto e tendo em vista a necessidade de atender com qualidade às demandas de crescimento institucional, a Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Cajazeiras - Paraíba, campo de estudo deste trabalho, terá que implementar ações de reestruturação institucional. Dentre essas ações está a criação de mais cursos específicos voltados às áreas de lotação dos servidores, não priorizando apenas

algumas áreas como por exemplo a docência, tendo como finalidade promover a todas as pessoas que fazem parte do quadro institucional como Técnico-Administrativo em Educação.

O CFP/UFCG, portanto, necessita cumprir os preceitos da Lei nº 11.091/05 com planejamento, programação e realização de ações que procurem atender as necessidades das diversas Unidades Organizacionais (UORG) que compõem a instituição. Se faz necessário que sejam apresentadas ações de capacitação divididas e organizadas por competências como menciona Ferreira (2016), de modo que o servidor possa escolher a capacitação que deseja fazer. Assim, para compor uma “Trilha de Aprendizagem” o servidor deverá escolher ações de capacitação dependendo do grupo de competências ofertado, para poder participar dos cursos de acordo com o seu ambiente organizacional e o cargo que ocupa. Poderá, ainda, participar de cursos avulsos que são oferecidos pelo CFP/UFCG ou em parcerias com outros órgãos.

## 5.2 Avaliação da formação pelo servidor como instrumento de emancipação da classe trabalhadora, dentro de uma perspectiva de luta de classes.

Observou-se que a maioria dos servidores tem interesse em qualificação, mas faz-se necessário compreender as causas do não interesse apontado por uma minoria dos servidores em cursos de educação formal, uma vez que a qualificação, além de melhorar o grau de conhecimento, tem impacto direto no quesito financeiro.

Os grupos formais de estudo visam o estreitamento das relações entre setores que atuam nas mesmas áreas, em setores diferentes, e/ou, nos mesmos setores com demandas diferentes. Com esses grupos é possível um diálogo mais próximo intra e intersectorial com o intuito de treinar, capacitar e discutir planos e projetos referentes às demandas e serviços em que atuam para melhoria contínua na execução para o público-alvo (PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CÂMPUS DE ARAGUAÍNA BIÊNIO 2017-2018, 2017).

A constatação da faixa etária e do gênero do público estudado (Técnicos Administrativos em Educação) foram outras informações relevantes nesta pesquisa. No que tange ao parâmetro idade, dentre os servidores, a idade mínima e máxima esteve entre 23 e 71 anos respectivamente, revelando ser 42,38% do gênero feminino e 57,62% do gênero masculino. Isso demonstra que o trabalho ocupa um importante espaço na vida dos indivíduos, e independe de faixa etária e gênero, estando entre suas atividades mais

significativas, e, é pelo trabalho que o indivíduo organiza a sua vida social e relacionamentos pessoais, de acordo com o tempo que o seu trabalho lhe exige, independente do gênero. Neste sentido, conforme assinala Pires (1997, p. 87), a base das relações sociais são as relações sociais de produção, as formas organizativas do trabalho. É através do trabalho que homens e mulheres promovem sua sobrevivência, produzem e reproduzem a vida humana e encontram a sua plena realização, e através das suas qualificações/capacitações tomam consciência que essas se tornam instrumento no processo de conscientização dos seus direitos. Entretanto, a exploração deste mesmo trabalho, leva a um processo de alienação que desumaniza o indivíduo invertendo-se a lógica positiva do labor.

De modo geral, é possível afirmar que o trabalho sempre esteve presente na vida de homens e mulheres como forma de sobrevivência e mais tarde, também como status social. Dentre as singularidades do mundo do trabalho é possível que façamos várias reflexões e questionamentos que podem elucidar qual o seu sentido na vida dos indivíduos, bem como de toda uma sociedade.

O que se constata mundialmente (Silva, 2015) nas organizações como um de seus maiores desafios, é a necessidade de retenção de talentos, ou seja, contar com profissionais que tenham um perfil que os possibilite um desenvolvimento e que garanta o crescimento e a sobrevivência da instituição.

Conforme investigações, em relação aos técnicos administrativos em educação que ocupam os determinados setores na instituição estudada, a idade e o tempo de serviço público, considerando especificamente no CFP/UFCG (Tabela 2), foram também informações consideradas nesta pesquisa, resultando nas seguintes discussões a seguir.

Tabela 2. Setores lotados, média de idade por setor, média de tempo de serviço público e na UFCG, dos técnicos administrativos em educação.

Setor/TAE	Idad./Setor	Temp. Serv. Públ.	Temp. Serv. UFCG
	Média	Média (Ano/Mês)	Média (Ano/Mês)
UACS	30		3,7
TRANSP	61	36	34
UACV	49	25,2	19,7
HUJB	47	26	19
NEC	59	33	27
UNAGEO	30	5	4
PROTOC	55	29	29
UACEN	44	16,7	11,5
BIBLIOTECA	54	27,9	23
BIOTÉRIO	34		4,5
DIR. CENTRO	29	9	7,9
CONTAB	45		21,8
ASS.SOCIAL	38		5
LAB. INFOR	27	5	1,5
UAENF	30		7,5
CT-INFRA	31	1,4	2 Meses
DIPA	56	23	23
ALMOX	52	24	23
INCLUIR	33		18 Meses
VIGIL	70	38	38
ETSC	44	34,2	26

**Idad.**-Idade, **Temp.**-Tempo, **Serv.**-Serviço, **Públ.**-Público.

De acordo com a (Tabela 2), entre os setores apresentados houve variação de idade dos servidores técnicos administrativos. Segundo os setores (Transportes, NEC e Vigilância) apontando os servidores sem nenhuma titulação, são também os que apresentam faixa etária de servidores com média de idade 59 anos, 61 anos e 70 anos, o que demonstra que esses setores sejam os mais antigos da instituição com servidores também mais velhos (idosos), fato

esse, que pode explicar a total falta de titulação dos funcionários (sem formação em uma das áreas mencionadas anteriormente), os quais não tiveram durante todo período de serviço oportunidades ou incentivos a se qualificarem como há na demanda atual por capacitação e qualificação pessoal de funcionários, como explica Melo (2010) as organizações públicas, diferentemente das empresas privadas, normalmente não lidam com as demandas de mercado nem se preocupam tanto com as mudanças socioeconômicas, deixando assim, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, muitas vezes, em segundo plano. Isso pode resultar em má qualidade dos serviços e falta de funcionários capacitados, situação bem traduzida na deficiência da qualificação do quadro de pessoal dos órgãos públicos que, muitas vezes, gera desperdício de recursos técnicos, financeiros e humanos, causando elevação dos custos operacionais e queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Dos setores apresentando quadro de servidores com formação parcial por parte dos técnicos administrativos como: UACV (66%), Protocolo e Almoxarifado (50%), e Biblioteca (40%), também estão mencionados (Tabela 2). Estes setores, diferente dos questionados anteriormente (Transportes, NEC e Vigilância) em que tiveram maiores médias de idades dos TAE's, os condicionando à falta de qualificação, nestes, independentes das médias de idades dos TAE's que se fizeram as segundas maiores médias acima dos 49 anos respectivamente, apresentaram-se com porcentagem satisfatória quanto ao nível de formação dentre os quadros dos servidores, embora, o setor biblioteca não atingindo os 50% de formação dos servidores, o que demonstra que os setores se mantêm atualizados pela necessidade com que o cargo demanda, como afirma Amorim (2014) que é cada vez maior a velocidade com que as mudanças vão ocorrendo no mundo empresarial, fazendo com que as empresas busquem novos processos, aprimoramento e desenvolvimento de suas capacidades para a sua manutenção no mercado cada vez mais competitivo. Para tanto, um dos principais componentes que as organizações têm para o alcance de seus objetivos é o capital humano, fazendo da gestão de pessoas uma área de fundamental importância na missão institucional.

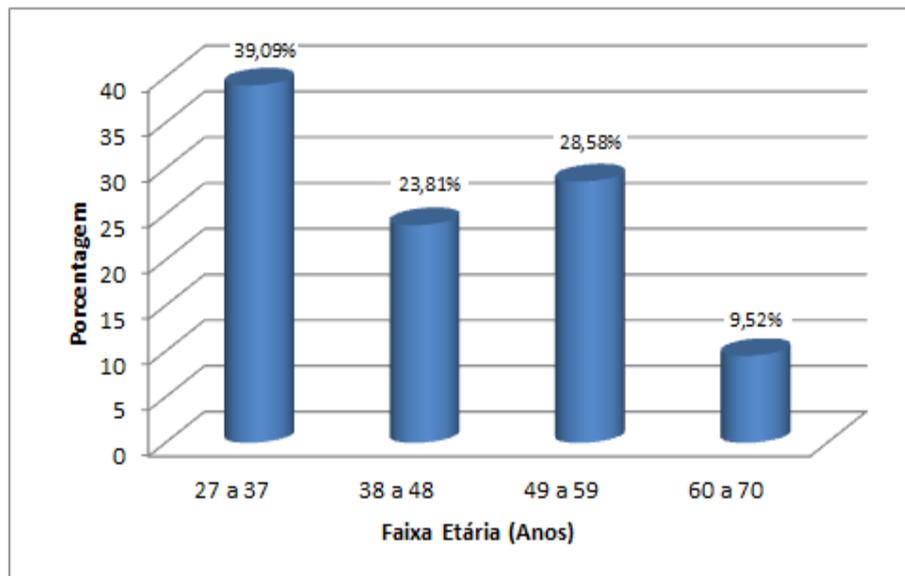
Outra explicação para o setor biblioteca com reduzida formação por parte dos servidores pode está associada, a reintegração ou readaptação de funcionários para esse setor vindo de outros mais antigos, os quais fazem parte dos quadros de funcionários sem qualificação, fato esse revelado pelos próprios servidores durante esta pesquisa, o que pode ter gerado esse resultado.

Percebe-se, contudo, que a falta total ou parcial de formação dos servidores que compõem os setores pode comprometer a preparação ou capacitação do servidor devido à

falta de atualização no exercício de sua função, o que também pode explicar a redução de titulação dos funcionários.

Com base geral nos dados da pesquisa, grande parte dos servidores lotados no CFP/UFCG tem idade entre 27 e 37 anos (39,09%) e com relação ao tempo de serviço não é superior a 10 anos. Em segunda posição estão os servidores com idade entre 49 e 59 anos (28,58%), em terceiro lugar estão os servidores com idade entre 38 e 48 anos (23,81%) e com relação ao tempo de serviço ambos ultrapassam os 30 anos, e, na última posição estão os servidores com idade entre 60 e 70 anos, um pouco menos de 10%, e com tempo de serviço chegando aos 38 anos, como representado pela Figura 1, a seguir, na distribuição dos servidores pesquisados por faixa etária.

Figura 2. Distribuição etária dos servidores TAE da UFCG, Campus Cajazeiras-PB.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

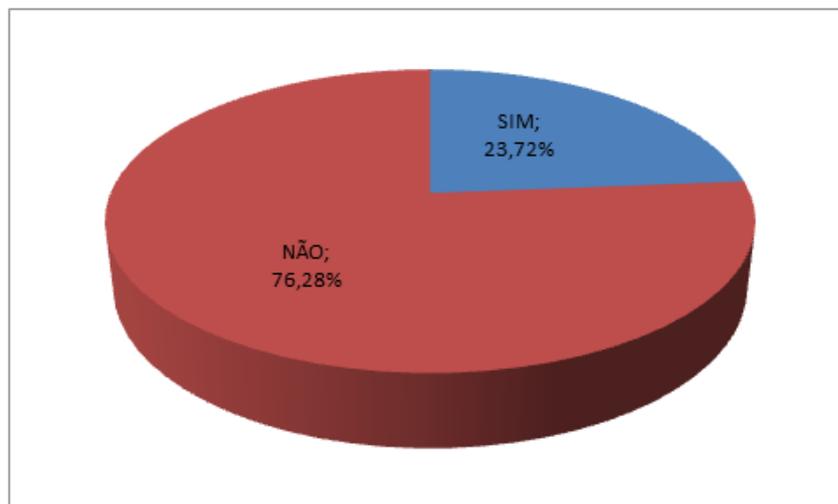
Portanto, a faixa etária dos servidores com idade entre 49 a 59 anos e 60 a 70 anos com tempo de serviço superior a 30 anos e 38 anos respectivamente, estão elevadas proporcional ao tempo de serviço, o que pode significar a necessidade de renovação de grande parte dos servidores nos próximos anos, em virtude de futuras aposentadorias, e isto reflete diretamente na demanda por cursos de capacitações/qualificações, pois esses “novos” servidores provavelmente estarão interessados em progredir na carreira, porque isto refletirá na sua remuneração.

Pode-se verificar que aproximadamente 24% têm mais de 30 anos de trabalho na universidade, embora, a idade não é considerada elevada ao tempo de serviço, mas também, pode verificar que mais de 39% estão no grupo de servidores com menos de 10 anos de exercício, o que ainda terão muito tempo de trabalho na Instituição, assim devem suscitar a participação em cursos de capacitação/qualificação e treinamento para que atendam às novas demandas organizacionais e pessoais de desenvolvimento na carreira.

Esses dados podem revelar que nos últimos anos está havendo uma renovação paulatina dos servidores da Universidade, o que pode ser visto como positivo, pois traz “sangue novo” para a organização com servidores interessados em mostrar suas competências e partilhar experiências, como defendem Tachizawa *et al.* (2004) e Andrade & Santos (2004). De certo modo, essa realidade já era esperada, pois a Tecnologia da Informação vem evoluindo significativamente com novas ferramentas que facilitam o trabalho administrativo em geral, mas exigem novas competências de quem necessita utilizá-las.

Conforme levantamento realizado pela pesquisa nos setores (UACS, Transporte, UACV, HUJB, NEC, UNAGEO, Protocolo, UACEN, Biblioteca, BIOTÉRIO, Direção de Centro, Contabilidade, Assistência Social, Laboratório de Informática, UAENF, CT-INFRA, DIPA, Almoxarifado, INCLUIR, Vigilância e ETSC) da Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Cajazeiras, os resultados revelaram conforme entrevistas entre os participantes totais na pesquisa, ao questionarem se possui alguma formação na área de Administração, observou-se que apenas 23,72% responderam sim, enquanto, a maioria (76,28%) revelou não ter formação nesta área, conforme Figura 3.

Figura 3. Formação do TAE na área de Administração.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

De acordo com os resultados apresentados, embora em menor percentual (23,72%) os servidores que apresentam formação na área de Administração, se faz a representação de profissionais que estão mais atualizados na área administrativa e que também dão importância ao seu desenvolvimento pessoal, da instituição e econômico, indicando que, na execução de suas atividades, os servidores assumem os valores e regras do serviço, atuando de forma profissional e promovendo uma boa imagem do setor/unidade que representam, como afirma Chiavenato (2009) nesse contexto, quando destaca que a formação profissional prepara as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo, proporciona oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e ainda contribui para a mudança de atitude das pessoas para aumentar-lhes a motivação em caso de novos desafios., além de que, a busca pela formação profissional propicia ao servidor trabalhar em sua área específica, adaptando-o melhor ao cargo.

Isso nos permite entender que o perfil de servidor que o CFP/UFCG pensa está intimamente ligado ao perfil de servidor público ideal no contexto da administração pública. Quando analisados em conjunto, podem ser considerados com um indicativo de que os servidores do CFP/UFCG valorizam os princípios e valores, o que é positivo para qualquer instituição. Assim, esses servidores devem ser explorados positivamente pela Universidade. Para Ferreira (2016) a política de valorização está diretamente condicionada ao processo de eficácia no trabalho, tendo o processo de formação como o responsável pelo aprimoramento de eficiência das ações.

Os mais de 76% dos TAE's que não apresentou formação na área, também estarão aptos a desenvolver suas funções, haja vista, que detém experiências administrativas adquiridas pelo trabalho por eles desenvolvidos nas atribuições inerentes as suas funções.

Assim, observa-se que, na percepção da maioria dos servidores da Universidade, eles trabalham com foco no resultado e priorizam ações voltadas para o alcance das metas. Por isso, é necessário dispor de recursos humanos, capacitados e qualificados, capazes de elevar o nível de atendimento às demandas sociais, cada vez mais exigentes, como reforça Ferreira (2016) que, na administração pública, a ação dos servidores públicos não deve estar limitada ao desenvolvimento das tarefas que surgem no cotidiano do trabalho, mas sim à capacidade de esse servidor se desenvolver no processo de recriação de novas formas de atuação, diante de uma realidade até então não vivida, ou seja, o servidor deve estar pronto não apenas para realizar a tarefa, mas também para tomar decisões.

A formação é um tema amplo, profundo e de interesse geral, em especial para aqueles que estão diretamente ligados a instituições educacionais, reconhecidas como locus de formação. Sabe-se, entretanto, e a teoria crítica da sociedade deixa isso claro, que a formação se dá muito além de um espaço educacional, possibilitando uma postura crítica e atuante no sentido de conhecerem suas capacidades de transformação.

Segundo Adorno, “a formação não é outra coisa do que a cultura pelo lado de sua apropriação subjetiva” (ADORNO, 1972, p. 142).

A cultura, porém, não é independente, quer da sociedade, quer da natureza, quer do indivíduo – categorias privilegiadas na teoria crítica. Os nexos estabelecidos entre os conceitos de sociedade, indivíduo, cultura e natureza estão sempre presentes, independentemente de qualquer aspecto que esteja sendo analisado, portanto, seria difícil analisar a questão da formação sem uma mudança interna.

Torna-se importante entender que a busca constante pelo controle da classe trabalhadora representa uma tônica do movimento próprio das relações de trabalho, o que dificulta, sem sombra de dúvida, a possibilidade de articulação, enquanto classe, e o consequente enfraquecimento, enquanto categoria profissional, no caso de servidores públicos. Nada mais compreensível, portanto, que a fábrica tente controlar as representações e as formas de concretização da qualificação/desqualificação, e da aquisição de saber teórico/prático, na medida em que, se a ausência de saber teórico obtido na escola ou em outras instituições compromete a acumulação do capital, o excesso desse tipo de educação pode ser igualmente comprometedor, por expor o operário a um processo pedagógico que a fábrica já não controla, tornando-se mais difícil o seu disciplinamento (KUENZER, 2011, p. 132-133).

Na tentativa de identificar, nas ações de formação do CFP/UFCG, destinadas aos servidores técnico-administrativos, elementos que apontem a existência também da dimensão dos sujeitos, em que os direitos sociais, profissionais e pessoais são valorizados, ao ponto de possibilitar um exercício reflexivo ao próprio trabalhador de questionar sua condição de produtor de materiais e serviços, permitindo, portanto, o exercício de sua dimensão enquanto sujeito social atuante, precisa considerar a relação da objetivação do trabalhador em buscar sua capacitação com o exercício do trabalho.

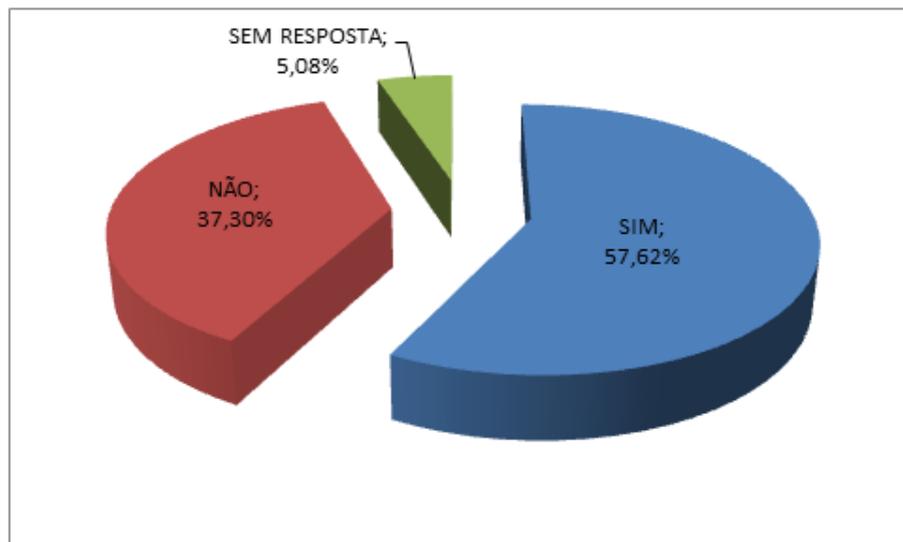
A qualificação vincula-se, nessa perspectiva, a esse viés, ao mesmo tempo em que deixa de corresponder a uma necessidade individual, passando a se constituir como uma necessidade social, onde o processo de formação continuada surge como um elemento

necessário não apenas à instituição, mas sobretudo, para o conjunto de servidores. Logo, segundo Kuenzer (2011), a função da formação se expõe como determinada e determinante na medida em que nela se apresenta uma alternativa concreta e possível de acesso ao saber.

5.3 Avaliação da capacitação no desenvolvimento das ações do cotidiano laboral, caracterizado pela qualificação para o trabalho e no desenvolvimento de competências.

Quando questionados sobre educação formal acima da especificada para seus cargos, segundo respostas obtidas dos Técnicos Administrativos em Educação, mais de 57% assumiram apresentar qualificação superior a exigida para o cargo, outros 37,30% dos TAE's revelaram não apresentar, enquanto pouco mais de 5% não responderam a pergunta, como apresenta a Figura 4.

Figura 4. Educação formal do TAE acima da especificada para o cargo.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Nota-se com estes resultados, que os mais de 57% dos servidores técnicos administrativos em Educação que apresentam formação profissional superior ao exigido para o cargo, objetiva torná-los aptos a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas, além das vantagens para a progressão por

Incentivo a Qualificação profissional que implica em uma gratificação que varia de 5% a 75%.

Os TAE's lotados nos setores em que desempenham suas funções e que revelaram não ter Educação formal acima da especificada para o cargo exercido, pode significar a necessidade desses servidores procurarem essas qualificações para fazer jus ao incentivo à qualificação, que é uma vantagem concedida ao servidor que possuir curso de educação formal superior ao exigido para o cargo segundo a Lei 11.091/05, bem como a necessidade de avaliar os benefícios advindos dessas qualificações para um melhor desempenho profissional.

Aos demais servidores que não apresentaram respostas a questão (5,08%), se torna preocupante, pois são servidores que, apesar de não fazerem parte dos funcionários capacitados e atualizados no quadro funcional, estão ainda leigos em relação aos benefícios proporcionado a eles, devido à falta de qualificação no cargo. Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho é um componente institucional que visa promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento na carreira e harmonia nas relações de trabalho (PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, 2015). A autoavaliação, conscientemente realizada, propicia uma reflexão sobre o próprio desempenho, permitindo identificar fortalezas (pontos fortes) e debilidades (pontos fracos) pessoais. Contextualizada, ela permite, também, a identificação de oportunidades de crescimento profissional. Conseqüentemente, ela é essencial para que os profissionais não se acomodem diante da rotina e procurem novas maneiras de aprender, adquirir novos conhecimentos e conquistar ainda mais resultados positivos para sua carreira e vida pessoal.

Para Silva (2015), o que permanece é o caráter formador, desenvolvedor e mantenedor dos talentos necessários ao bom desempenho da instituição, o que está diretamente relacionado a um processo efetivo de gestão e especificamente de carreira para o quadro de servidores.

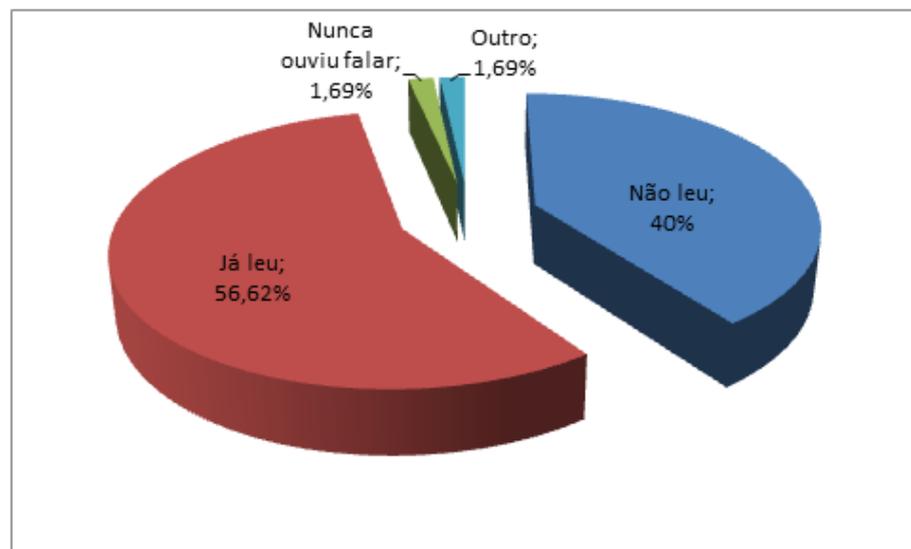
#### 5.4 Preconização da legislação vigente com relação ao desenvolvimento na carreira e a aplicação dessas na perspectiva de formação continuada dos TAE's da UFCG

O advento do termo Plano de Carreira ora citada neste trabalho emerge a partir do entendimento da análise de cargos e salários atrelada à necessidade de desenvolvimento da

organização através da qualificação das pessoas, o que gera uma resultante de caráter evolutivo para o trabalhador na concepção da relação capital e trabalho (SILVA, 2015).

No quesito conhecimento sobre a Lei de nº 11.091 sancionado em 2005 pelo governo, que dispõe sobre a estruturação do plano de carreira e cargos dos técnico-administrativos no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculados ao Ministério de Educação, e dá outras providências, quando questionada aos servidores lotados nos 21 setores da UFCG, Campus de Cajazeiras, grande parte dos TAE's entrevistados (56,62%) responderam ter conhecimento sobre a Lei (Figura 5) o que se faz importante, pois, Segundo Silva (2016), nesta lei estão 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.

Figura 5. Conhecimento da Lei de nº 11.091/05 pelo TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Dos entrevistados, 40% dos TAE's revelaram não ter lido sobre a Lei. Chama a atenção o número de servidores que desconhece a legislação vigente aos mesmos, pois, denota que muitos atualmente ainda se limitam apenas a exercer suas funções do cargo, sem a mínima preocupação de estarem seguindo ou sequer enquadrados na legislação, desconhecem seus direitos e deveres. Silva (2016) com efeito, a falta de uma estrutura de aprimoramento da carreira que propicie a constituição de um quadro permanente e qualificado nas Universidades Federais Brasileiras tem gerado recorrentes entraves para a gestão pública diante das

exigências da sociedade por ampliação da oferta e melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados.

Para alguns TAE's entrevistados nesta pesquisa, revelaram que o fato de ser servidor técnico-administrativo é dever ter o conhecimento dessa Lei para o seu desempenho na instituição. Percebe-se então, a importância dada a Lei de nº 11.091/05 por parte dos servidores que seguem a Lei, com base nos efeitos desta Lei que se aplicam a todos servidores, principalmente no que diz respeito ao seu desenvolvimento na carreira.

Uma parcela dos TAE's representando 1,69% dos entrevistados nunca ouviram falar sobre a Lei. O mesmo percentual (1,69%) utilizou de outra justificativa para a questão como por exemplo: leu e não compreendeu ou leu e não deu importância, etc.

Aos TAE's representando 1,69% que nunca ouviram falar sobre a Lei, desconhecem que a política de estrutura de carreira dos servidores públicos, quando ocorreu a implantação em 2005 do PCCTAE, plano de cargos e vencimentos para as Instituições Federais de Ensino vinculadas ao MEC e, que este Plano substituiu o Plano Único de Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), vigente desde 1987 para as mesmas instituições e Servidores, o que caracterizava a falta de revisão para as carreiras públicas, necessária ao desenvolvimento das instituições e das pessoas.

Silva (2015) no Brasil a partir da década de 20 muitas instituições públicas, especificamente no âmbito do Governo Federal, redimensionaram suas estruturas de Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos, objetivando correções de distorções que há décadas não eram evidenciadas, apesar dos constantes embates entre as entidades de classe e os governos. No cenário competitivo do século XXI, o Plano de Carreira é um recurso organizacional fundamental e está se tornando cada vez mais uma fonte de vantagem (HITT, 2011).

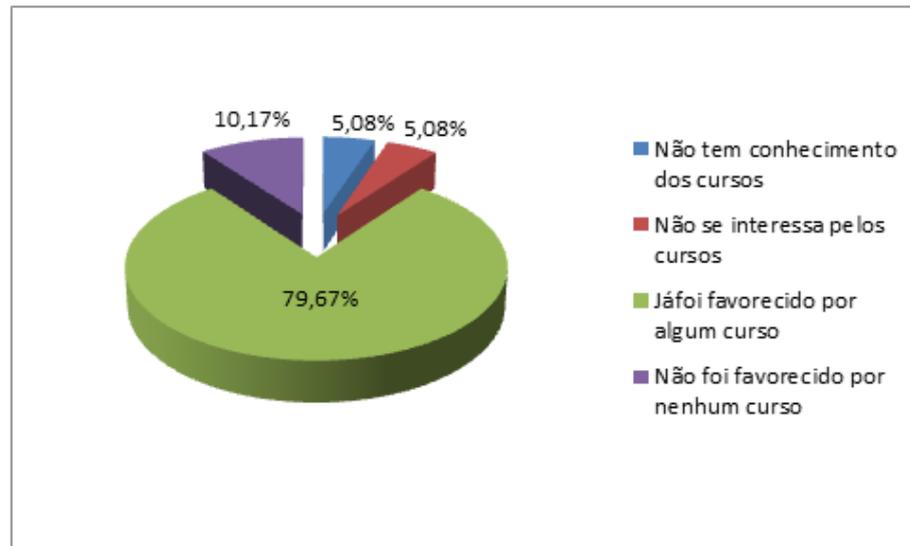
Contudo, é importante a implantação de programas de capacitação nas IFE's que sejam continuadas e atendam às necessidades institucionais, garantindo aos servidores as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira, como está no Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, a partir da Lei 11.091 de 2005. Assim, confirmam Amorim e Silva (2012), as organizações precisam oferecer programas de treinamento e desenvolvimento que estejam diretamente relacionados aos propósitos organizacionais, atendendo à melhoria dos processos de trabalho, mas também ao desenvolvimento das competências de seus colaboradores de forma sustentável e contínua.

Baseado nesse contexto, são apresentados os resultados dos TAE's investigados, quanto à garantia ao servidor dos programas de qualificação e capacitação pela Lei questionada.

No que tange aos programas abordados pela Lei 11.091/2005, as respostas foram diversificadas (Figura 6), haja vista, que a maior parte dos TAE's acima de 79%, de forma positiva, afirmaram terem sido favorecidos por algum curso. Mais de 10% revelaram não terem sido favorecidos por cursos, outros afirmaram não ter conhecimento dos cursos (5,08%) e outros 5,08% demonstraram não ter interesse pelos programas de qualificação e capacitação oferecidos pela UFCG preconizado na Lei 11.091/2005.

Percebe que hoje, as mudanças estão ocorrendo com frequência, diversidade e rapidez, e cada vez mais têm contribuído para uma preocupação generalizada dos diversos setores da sociedade quanto à qualificação pessoal. Impõe-se cada vez mais pensar que a questão da qualificação de pessoas é objeto de interesse de diversos segmentos sociais, isto, segundo Magalhães *et al.* (2010) há que se considerar que com a evolução das teorias administrativas, especialmente a teoria de sistemas, e as mudanças constantes no contexto organizacional, o processo de treinamento passou a ser visualizado com a abordagem sistêmica. Nesse sentido, há a importância da qualificação do indivíduo para atender às exigências do mercado, apresentando a definição dos principais termos referentes à qualificação pessoal que são a educação, o treinamento e o desenvolvimento. A ideia então de uma nova ordem nas relações de trabalho passa principalmente pelo interesse das organizações, que proporcionando flexibilidade e menor rigidez nos processos tendem superando a concorrência a partir da oferta, a manter em seus quadros os profissionais desejados.

Figura 6. Garantia dos programas de qualificação e capacitação pela Lei de nº 11.091/05 para o TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Dos servidores que foram favorecidos por algum curso (79,67%) se torna importante esse resultado, confirmado quando a grande maioria dos servidores afirma que seu interesse em participar das ações de capacitação e treinamento está condicionado às vantagens que agora estão previstas no plano de carreira, em que participando dessas ações, terão vantagens tanto financeiras como isto favorece ao atendimento de determinados pontos para sua progressão, além do seu desenvolvimento funcional. Esta constatação também já foi identificada por outros estudos como nos de Flauzino & Borges Andrade (2008) e Bergue (2007).

Os servidores percebem ainda que incluídos no PCCTAE através da Lei 11.091/2005, os funcionários públicos federais serão beneficiados, principalmente com o crescimento profissional, com as progressões verticais (por mérito, através das avaliações de desempenho) quanto às horizontais (por capacitação), estas últimas dependendo da classe que o funcionário pertence, exigindo um quantitativo mínimo de carga horária dos cursos a serem realizados para a ascensão na carreira.

Pode-se destacar ainda, que a maioria dos servidores dos setores avaliados do CFP/ UFCG passou a fazer mais cursos após os incentivos financeiros disponíveis. O que não desmerece o esforço em desenvolver novas habilidades, mas que sem o incentivo financeiro a motivação para participar era significativamente menor, como também ocorria em outras

instituições públicas. Nesse caso, a importância do investimento em capital humano nas organizações, incluindo as Universidades, despertará o interesse em analisar como é estruturado o programa de treinamento, os critérios de seleção para participação nas capacitações e a imagem que os servidores têm dos treinamentos oferecidos pela instituição, no caso a UFCG.

Quanto a falta de interesse por parte dos servidores em participar de cursos de capacitação, embora em pequeno percentual (5,08%), é preciso que esses servidores sejam informados e incentivados a participarem de capacitação/qualificações, melhorando assim seu desempenho na execução das atividades, como também adquirindo mais conhecimento para seu desenvolvimento pessoal, tornando-os aptos a acompanhar adequadamente as mudanças que acontecem no ambiente de trabalho, a participar de capacitações/qualificações que trarão benefícios para a execução das tarefas, aplicar os novos conhecimentos se estiver motivado e ser um multiplicador de conhecimentos.

Aos que revelaram não serem favorecidos por nenhum curso (10,17%), além do incentivo e atenção à possibilidade de carreira profissional para os trabalhadores concedível pelas organizações como uma forma de manutenção das ações através da oferta de cursos, os TAE's devem buscar investimento pessoal no desenvolvimento profissional, procurar crescer no trabalho e não só esperar pela instituição o que demonstra certo comodismo por parte do funcionário desencadeando no mesmo a falta de interesse em participar de programas de capacitação. Fato confirmado por Marras (2005), Tachizawa *et al.* (2004) e Magalhães *et al.* (2006), quando se faz importante salientar ainda que a maioria dos servidores tem consciência que a responsabilidade por investir no desenvolvimento profissional não é exclusivamente da organização em que trabalha, no caso a Universidade, sendo também responsabilidade de cada um buscar desenvolver-se na sua carreira, participando de eventos e cursos por conta própria.

Também é interessante comentar que a maioria dos servidores (79,67%) concorda e conhece a Lei 11.091/2005 que institui o Plano de Cargos e Salários e entende os critérios para crescimento no cargo, ainda mais se compararmos que 5,08% afirmou não conhecer, o que pode ser considerado um percentual inferior, mas que chama a atenção, pois para poder subir na carreira é necessário o devido conhecimento da legislação pertinente.

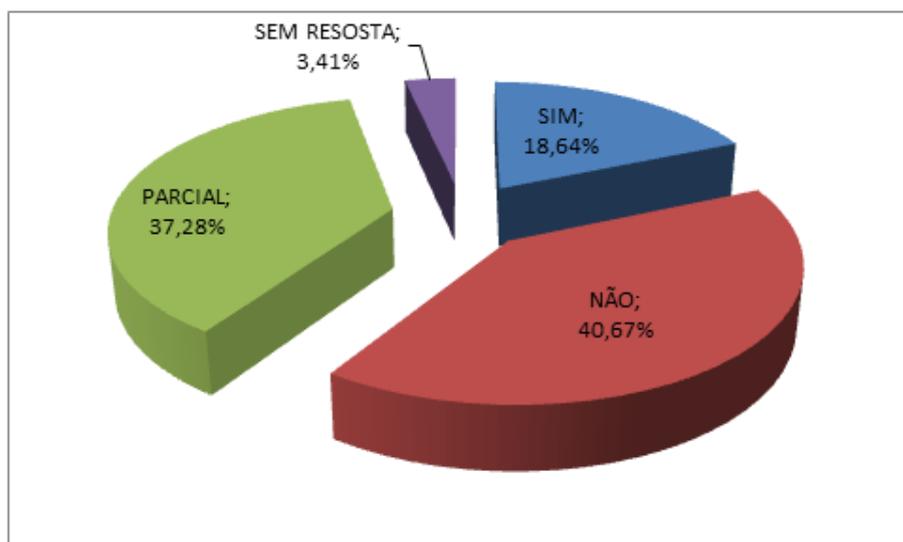
Neste processo é importante analisarmos o sentimento de pertencimento dos Técnico-Administrativos em Educação, servidores públicos, em relação ao trabalho que lhes é atribuído na Universidade, vale compreender como esses trabalhadores se organizam

institucionalmente para desenvolver suas atividades diárias no trabalho, resolver e driblar as dificuldades e limitações impostas pela administração pública, e ainda, contribuir eficientemente para que a Universidade cumpra as suas funções sociais. As legislações e políticas governamentais refletem diversas mudanças que ocorrem na Administração Pública e permeiam o mundo do trabalho influenciando direta ou indiretamente o trabalhador e o resultado laboral (CASTRO, 2017).

Hoje já faz parte da estrutura de Gestão de Pessoas, programas que atendem às necessidades dos trabalhadores, com foco no desenvolvimento profissional, identificados a partir dos processos de gestão. Esses programas comumente têm uma relação muito próxima, quando não direta, com os Planos de Carreira desenvolvidos e aplicados por muitas das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Com base nesse contexto, quando questionados sobre a oferta de cursos de qualificação oferecidos pela CFP/UFCG, os entrevistados apresentaram várias respostas. Para a maioria dos TAE's (40,67%) revelaram que os cursos ofertados pela instituição não atende a demanda existente. Em seguida pouco mais de 37% assumiram que os cursos atendem parcialmente ao público interessado, enquanto, aproximadamente 19% afirmaram que os cursos promovidos pela instituição atende sim a demanda de servidores interessados pertencentes aos setores da UFCG (Figura 7).

Figura 7. Oferta de cursos de qualificação oferecidos pelo CFP/UFCG aos TAE's.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Pode-se explicar conforme respostas na Figura 7, que o percentual (18,64%), esses TAE's que afirmaram que os cursos oferecidos pela instituição atendem ao público de servidores interessados, se enquadram na demanda de técnicos administrativos que possuem graduação ou pós-graduação na modalidade *lato sensus* e que se sentem beneficiados por ações desenvolvidas pelo *campus*, visto que o CFP não oferece qualificação na modalidade *stricto sensus*.

Para esses servidores, os cursos cumprem seus objetivos, agregando valor para a execução das suas atividades e para o desenvolvimento das suas atividades, o que é um resultado significativamente positivo. Isso sugere que a Universidade está seguindo as sugestões das chefias e dos próprios funcionários quanto ao direcionamento dos cursos para a melhoria do desempenho no trabalho o que é sugerido pelo autor (MARRAS, 2009).

No caso dos TAE's sem resposta (3,41%), de forma contrária, são os inseridos na demanda dos que não conhecem a Lei, além dos que não apresentaram interesse pelos programas de qualificação e capacitação.

Aos servidores que revelaram que os cursos que asseguram o acesso dos servidores aos eventos de capacitação de trabalho atendem apenas em parte (37,28%), pode estar relacionado ao número de servidores dispostos nos campi, ou seja, a falta de uma proposta que assegure a participação efetiva de todos os servidores em ações de formações tanto em suas unidades de lotação, quanto em outros locais.

Esses dados confirmam que a Universidade deveria se preocupar com a efetividade das ações de treinamento, a fim de também justificarem os investimentos realizados o que deve ser considerado, pois os custos que envolvem as ações de treinamento são normalmente elevados, tanto custos diretos com os materiais e instrutores, como os indiretos que podem ser exemplificados a partir das horas em que os servidores estão participando das capacitações e não efetivamente trabalhando, como salientam autores (MAGALHÃES *et al.*, 2006; BERGUE, 2007 e ROCHA *et al.*, 2009).

Percebe-se, que a oferta de cursos de qualificação implica também no processo produtivo servidor, principalmente quando estejam alinhados às exigências institucionais, como por exemplo, na questão em assumir outras funções no âmbito da instituição, dependendo da estratégia de formação, em que ampliado o conhecimento do servidor, o mesmo não se limitará só as conveniências das funções do setor. Afirma Braverman (2012), podemos entender que a formação de TAE's se realiza vinculada diretamente ao processo de divisão técnica do trabalho, pois possibilita a aceitação das hierarquias funcionais por meio da

diferenciação e, conseqüente, nível diverso de valorização, do grau e do tipo de atividade desenvolvida pelo trabalhador.

Precisamos entender também que, ao destacar a importância da formação do TAE, acreditamos que a legislação fomente a formação do trabalhador não apenas para desenvolver ações próprias do cargo, mas, sobretudo, para saber atuar de uma forma dinâmica em que todas as suas competências possam ser maximizadas.

A política nacional de desempenho de pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, também destaca a necessidade de um controle do desempenho profissional dos servidores, como forma de mensurar a efetividade das ações de formação. Em sua sétima diretriz, destaca: *VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si*. Percebemos, desse modo, que se levanta a necessidade de criação de mecanismos que possam dar conta de medir a efetividade do exercício profissional e sua relação com as ações de formação possibilitada àquele servidor. Isso, no âmbito de uma instituição de ensino, fora, portanto, da perspectiva essencialmente econômica, como a UFCG, pode parecer estranho quando não conhecemos ou não nos damos conta desses instrumentos de mensuração.

Contudo, reconhecemos que a normatização obriga a criação desses mecanismos, que podem ser representados, hoje, tanto pela instituição de programas próprios, como o programa de avaliação de desempenho, cuja criação está prevista nos Artigos 4º e 24 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação), quanto pelo acompanhamento das ações constantes nos PDUs em que necessariamente devem constar objetivos e metas referentes à qualificação de servidores.

Consideração feita por Serique (2011) a relação entre o conceito de desempenho e o processo formativo, podemos constatar que a participação na aprendizagem para o trabalho disponibilizada pelas organizações se constitui como uma ação individual do trabalhador, pois parte, muitas vezes, de um interesse não formulado no e para o ambiente profissional. Em outras palavras, o que motiva com frequência o trabalhador a participar da ação de formação podem ser questões tanto de ordem pessoal, quanto de ordem social. Isso, talvez, nos permita entender, por exemplo, o fato de o porquê que alguns trabalhadores, mesmo participando várias vezes da mesma ação de capacitação, não conseguem desenvolver as atividades, nesta área específica, a contento.

De acordo com os servidores entrevistados que disseram não acerca da oferta de cursos de qualificação aos funcionários do CFP/UFCG, pode estar relacionado, além das

impossibilidades apontadas pelos técnicos Administrativos em Educação que responderam que os cursos oferecidos só atendem parcialmente a demanda, esse grupo de servidores, podem não terem tido a oportunidade de se qualificarem por impossibilidades por parte da instituição. Os mesmos reconhecem a importância da melhoria do seu crescimento pessoal e profissional enquanto servidor técnico-administrativo depois da qualificação, e que a falta dessa realização os fazem se sentir desvalorizados, concordado por Serique (2011) quando a satisfação das necessidades humanas está diretamente ligada ao seu bem-estar e ao seu desempenho profissional, o que, conseqüentemente, afeta diretamente o desempenho da instituição. Por isso, é importante que o servidor técnico esteja não só satisfeito no cargo que ocupa (como se sente com relação à realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade e progresso), mas também satisfeito com a instituição, ou seja, deve estar satisfeito com as condições do ambiente de trabalho favorável, salário, benefícios, relação com superiores e colegas e fundamentalmente a possibilidade de qualificação e crescimento profissional.

Desse modo, para os 40,67% dos TAE's, a política de valorização dos servidores técnico-administrativos do CFP/UFCG é analisada de forma negativa pela maioria dos entrevistados, com a ressalva de que necessita de continuidade e constante aperfeiçoamento, diversificando as áreas de conhecimento e facilitando o ingresso do maior número possível de técnicos no processo de qualificação. Percebe-se então a necessidade por parte dessa maior demanda de servidores por cursos de qualificação no CFP/ UFCG, tomando como orientação o que salienta Campos et al. (2010) que a Lei nº 11.091/2005, em seu artigo 10º define que o servidor desenvolver-se-á na dita carreira pela mudança do padrão de vencimento, mediante avaliação de mérito, e de nível de capacitação, por meio de capacitação profissional. Além disso, determina que as Instituições Federais de Ensino devam criar e executar programas de dimensionamento da força de trabalho, de avaliação de desempenho dos servidores e de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal.

Espera-se ainda por parte desses servidores, o proposto por Serique (2011), de que a qualificação seja efetivada como um processo contínuo, não podendo haver interregno, para que, aqueles que não tiveram oportunidades de realizar os primeiros cursos, possam ter suas necessidades de auto-realização satisfeitas no item qualificação.

Avaliar as possibilidades e implementar planos de carreira para os servidores nas instituições públicas significa obter elementos de gestão que permitam às administrações dos órgãos planejarem, redirecionarem etapas do planejamento, estabelecerem metas pautadas na situação existente enfim, que possibilitem as instituições situarem-se no contexto das ações.

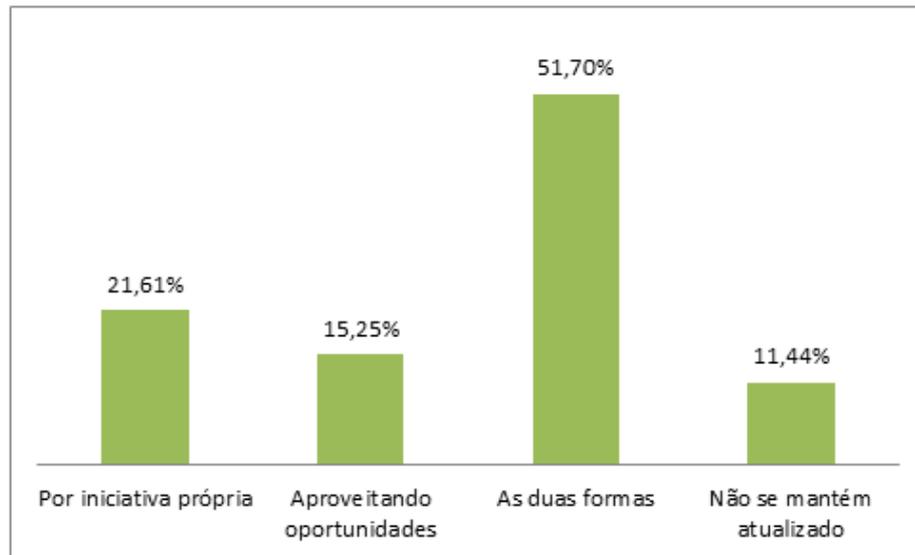
Acrescente-se às necessidades, a busca e investimentos constantes no potencial de recursos humanos, permitindo assim uma clareza de intervenções necessárias ao aperfeiçoamento das pessoas (SILVA, 2015).

Para Dutra (2010) a necessidade de avanço evidente na concepção da gestão de pessoas e de desenvolvimento de carreira, com uma forte pressão das entidades de classe, foram propulsores para as ações que se desencadearam para a composição da nova realidade. Essas pressões normalmente provêm de duas fontes: o ambiente em que as organizações se inserem e as pessoas que nela trabalham.

Um dos principais fatores de diferenciação nos planos de carreira do serviço público federal é a possibilidade de desenvolvimento por parte dos servidores. Então, manter-se atualizado por iniciativa própria ou aproveitando as oportunidades oferecidas pela instituição, também foram questões relevantes nesta pesquisa. Considerado como importante fonte de informações as entrevistas realizadas com os servidores lotados nos setores do CFP/UFCG, objetivou-se investigar se a capacitação, por meio dos conhecimentos adquiridos e o desempenho profissional destacando-se, nesse sentido, a visão do servidor em se manter no perfil do cargo que ocupa.

Conforme dados expostos (Figura 8), houve variação do percentual nas formas como os TAE's se mantêm atualizados. Dos TAE's investigados 21,61% buscam atualização por meio individual para se desenvolver no cargo, ou seja, são servidores que estão sempre se reciclando independente das oportunidades ofertadas pela instituição. Nesse aspecto, o diferencial neste servidor está na sua autoavaliação procurando parâmetros facilitadores para ampliar novos contextos profissionais e mantendo desempenho eficiente aptos a encarar a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; reconhecem os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.

Figura 8. Atualização por iniciativa própria ou por oportunidade da instituição por parte do TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

O que poderia explicar ainda a existência do percentual dos mais de 21% em se manter atualizado por iniciativa própria pode estar associado ao fato do interesse individual de atualização, e percebem que a demanda é maior que a oferta, como comprovado nos dados anteriores da Figura 7, e que nem todos servidores têm a oportunidade de realizar cursos disponibilizados apenas pela instituição, por isso, se fazem determinados a investir em suas próprias capacitações. Isto, reforça a necessidade de institucionalização de programas de Educação Continuada da Política de Valorização dos servidores do CFP/UFCG como um processo contínuo, se faz necessário o envolvimento de mais recursos humanos capacitados na tarefa de modernizar a gestão do CFP/UFCG, e, diante das necessidades de mudanças, está a capacidade de adquirir e desenvolver novos conhecimentos, como salientam Vilas Boas e Andrade (2009), desenvolver significa dotar o indivíduo de capacidade crítica, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente em que trabalha. Nesse contexto, os servidores para atenderem a uma demanda social cada vez maior em termos qualitativos necessitam estarem bem preparados e motivados nos seus locais de trabalho.

Outro dado apresentado (Figura 8) foi dos TAE's que procuram se manter atualizados através das oportunidades oferecidas pela própria instituição (15,25%). Nessa situação, os servidores buscam no aproveitamento dos recursos humanos através da Coordenação de

Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - CGDP da instituição que disponibiliza cursos de capacitação e aperfeiçoamento aos servidores técnico-administrativos.

O fato pode ser explicado, haja vista, que muitos problemas de desempenho não estão vinculados à falta de treinamento, segundo Abbad *et al.* (2006), porque os funcionários podem ter as competências necessárias para o trabalho, mas não encontram condições para utilizá-las, por falta de apoio operacional ou mesmo administrativo e gerencial. Com isso, muitos objetivos pessoais nem sempre podem ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado, e os servidores acabam dependendo das instituições para canalizar a integração dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto, assim permitindo-se a conceituação e a importância da gestão com pessoas.

Campos *et al.* (2010) salientam que uma equipe de servidores capacitados, é fator de fundamental importância para promover um serviço de qualidade nas organizações públicas. Pereira e Marques (2004) ressaltam que as ações de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgão e entidades federais. Sendo assim, podem ser descritas como cursos (presenciais e à distância), treinamentos, grupos de estudo, intercâmbios ou estágios, seminários, congressos e outras modalidades de capacitação.

Pode-se perceber assim, que o setor público deve priorizar as ações de Treinamento, pois como atende aos interesses da sociedade, deve promover o bem público a todos os cidadãos e a partir de efetivas ações de Treinamento e Desenvolvimento e seus servidores poderão executar suas atividades com mais competência e esmero. É necessário que medidas sejam adotadas para acabar com a imagem negativa que o funcionalismo público detém, melhorando também a qualidade dos serviços prestados. Segundo Nakane (2007), essa ideia pode ser associada à valorização do servidor e ao aumento da eficiência dos serviços oferecidos com melhoria da imagem do agente administrativo (que representa o Estado) frente ao cidadão. E, em consequência das recentes transformações das instituições governamentais, os gestores públicos têm valorizado as ações de treinamento de pessoal para qualificar seu quadro de funcionários e melhorar tanto o desempenho individual de cada servidor, como os resultados organizacionais, atendendo melhor às demandas da sociedade.

Para Magalhães *et al.* (2010) as novas exigências advindas de mudanças na gestão pública tendem a demandar das universidades a criação de mecanismos para o incentivo e a valorização dos seus recursos humanos, por meio do desenvolvimento de ações de capacitação, direcionadas para a democratização do saber no âmbito institucional. O

desenvolvimento de recursos humanos nas universidades deve estar voltado para a promoção da satisfação dos servidores, que se inserem na esfera das instâncias técnicas e administrativas, visto que o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida desses servidores são aspectos diretamente inter-relacionados. Tais propósitos de treinamento e desenvolvimento nas universidades podem ser considerados um avanço, no sentido de tentar melhorar a profissionalização da gestão de RH, o que é coerente com as exigências impostas pelo contexto de modernização do setor público.

Conforme figura 8, um dado importante é dos servidores técnicos administrativos que utilizam dos meios tanto de iniciativa própria quanto das oportunidades disponibilizadas pela UFCG (51,70%). Esse resultado pode estar relacionado a maioria pelo reconhecimento dos servidores do quanto é importante o desenvolvimento das suas competências e como são essenciais para proporcionar à instituição um diferencial competitivo. No entanto, aproveitam das diversas formas para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional e a progressão na carreira.

Ressalta-se que os servidores do CFP/UFCG que buscam a qualificação, para que possam aprender eficazmente, eles precisam estar conscientes não apenas da missão, visão e das metas da organização, mas as formas de alcançá-las, pois só assim poderão direcionar sua atuação individual para o alcance do objetivo maior da instituição. Para que isso seja possível, todos os funcionários necessitam adquirir uma visão sistêmica da organização, com destaque às tecnologias existentes e disponíveis, atuando em conjunto e aliado à busca de adquirir novos conhecimentos que serão revertidos na instituição, fato observado na pesquisa. Silva (2015) as organizações públicas necessitam ser entendido como pessoas e processos (transformação) visando metas e objetivos que atendam a sociedade, o que significa eficiência e eficácia nas ações, buscando efetividade nos resultados.

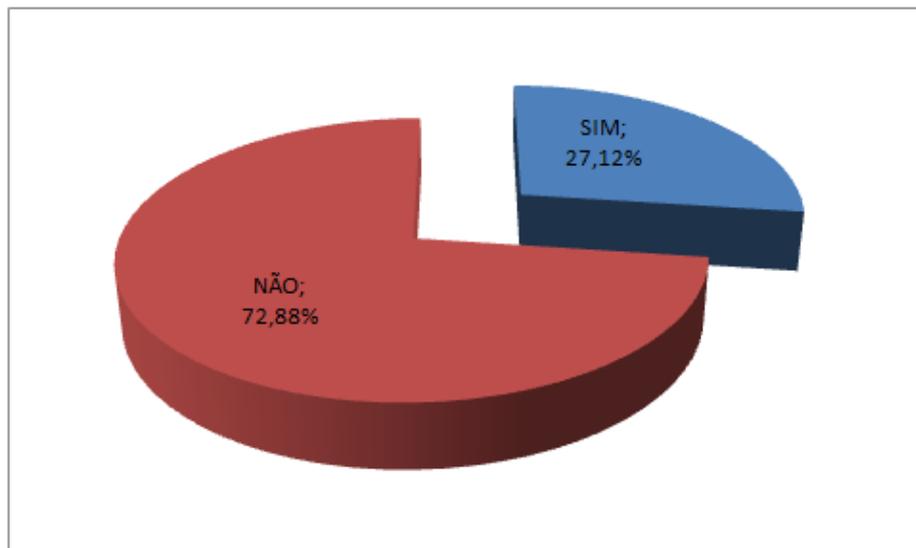
Considerando que pessoas capacitadas, qualificadas e treinadas adquirem novos conhecimentos e habilidades, devem saber usar essas habilidades em qualquer situação além de procurarem estar sempre atualizadas. No entanto, os servidores apontados como não se manter atualizados (11,44%), é um percentual preocupante quando se aproxima do percentual dos servidores que aproveitam as oportunidades oferecidas para qualificação. Ocorre que esses TAE's desprovidos de capacitação/qualificação não apresentarão competências para operar mudanças nas rotinas administrativas (análise e encaminhamento de processos, melhoria de atendimento ao público, redução de custos, etc.) e ainda, operar mudanças de valores organizacionais, como a criação de um ambiente favorável, onde as pessoas se sintam

bem em desempenhar suas funções e descubram o valor do pertencimento institucional. Fato esse corroborado por Serique (2011), para que a Competência Organizacional esteja presente nas instituições, requer pessoas capacitadas fazendo uso de seus conhecimentos, de tecnologias, de habilidades técnicas, funcionais, gerenciais e comportamentais que uma organização possui, manifestando-as de forma integrada em sua atuação, causando impacto em seu desempenho e contribuindo para a obtenção de resultados.

Dando continuidade as investigações nos setores do CFP/UFCG lotados pelos Técnicos-administrativos em educação, outro questionamento realizado aos servidores foi sobre as ações promovidas pelo CFP/UFCG no sentido de incentivar o servidor a buscar maior qualificação na sua carreira.

Conforme dados expostos na Figura 9, a análise realizada no que considera suficiência nas ações promovidas pela instituição (CFP/UFCG) no sentido de incentivar o servidor a buscar maior qualificação no cargo que exerce, observou-se que maioria dos participantes de percentual superior a 72%, admitiram que as ações são insuficientes aos funcionários para adquirir uma maior qualificação no cargo. No entanto, apenas um percentual de 27,12% respondeu “sim”, afirmando que as ações ofertadas pela instituição são suficientes.

Figura 9. Ações promovida pelo CFP/UFCG para a qualificação do TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

São dados preocupantes, pois, quando se compara os TAE's com satisfação aos técnicos insatisfeitos nas ações promovidas pela instituição, com predomínio da resposta “não”, o resultado expressa uma acentuada discrepância percentual. Isto, revela grande demanda dos servidores públicos por capacitação, ao mesmo tempo que, percebe-se deficiência por parte da instituição para suprir às necessidades dos servidores em conquistar plano de carreira.

Comprova-se essa situação conforme questionários preenchidos na pesquisa. Os servidores técnicos que responderam “não” relataram insatisfações em relação a questão, expostas (Quadro 2).

Quadro 2. Revelações dos Técnicos-Administrativos em relação a insuficiência das ações realizadas pelo CFP/UFCG que impedem a qualificação no cargo.

- Pouca oferta de cursos;
- Alguns não são voltados à área específica;
- Não correspondem ao nível de especialização, mestrado e doutorado;
- Ausência de implantação desses níveis para os TAE's;
- Há servidor, que pelo tempo de serviço, afirmou não ter havido curso voltado a sua área;
- O período e/ou horário oferecido não coincide com a disponibilidade do TAE;
- Falta de curso à distância;
- Não ter conhecimento das ações;
- Desconhecem as ofertas de cursos;
- A maior demanda é dos TAE's com formação superior, já que é escasso curso na modalidade <i>stricto sensus</i> ;
- Admitem pouca divulgação das ações;
- Apesar de existir o PROFIAP e Mestrado em Sistemas Agroindustriais, o número de vagas para servidores TAE não é suficiente;
- Muitas das ações são concentradas para docentes.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa – Julho/2018.

Percebe-se que houve diversas revelações por partes dos TAE's, o que reforça que os servidores insatisfeitos, segundo o percentual (72,88%), pode significar a falta de iniciativa da própria instituição em elaborar uma política de gestão baseada no desenvolvimento de pessoal, para considerar o número de capacitações a serem realizadas para suprir todo quadro

de funcionários do CFP/UFCG, que deveria ter como principal objetivo preparar as ações estratégicas da instituição, bem como manter o efetivo em plenas condições de execução das atividades, face aos novos desafios que se apresentam e que gera demanda de ações. Esta iniciativa balizaria os investimentos da Universidade na formação e no desenvolvimento dos seus servidores técnico-administrativos, com vista a tomá-los cada vez mais qualificados e aptos a enfrentarem os desafios com os quais a instituição se depara constantemente no cumprimento da sua missão e dos objetivos estratégicos estabelecidos. Conforme adverte Abbad et al. (2006), muitas ações de formação são elencadas sem um levantamento prévio de diagnósticos e possíveis demandas em áreas específicas, o que pode parecer descaso do trabalhador em perceber aquele treinamento específico como importante para o aprimoramento de seu trabalho, mas que, na verdade, representa a influência de muitas variáveis no cotidiano do trabalho que, em alguma medida, impede a realização das atividades.

Os servidores de respostas “sim”, são os inseridos no quadro de funcionários qualificados que aproveitaram alguma oportunidade oferecida pelo CFP/UFCG e com significativo avanço no plano de carreira, fato que explica o porque de alguns servidores buscar qualificação por iniciativa própria como revelado anteriormente nos dados da Figura 8. Isto, por que nem sempre as ofertas da instituição suprem as necessidades dos servidores técnicos administrativos em educação, como revelado nesta pesquisa.

Por isso, Abbad *et al.* (2006) afirma que há muitas evidências empíricas de que variáveis do contexto organizacional influenciam resultados de treinamento, principalmente no nível de aplicação das novas aprendizagens no trabalho, efeito observado após o treinamento. Esse tipo de resultado, entretanto, tem sido ignorado por quem faz avaliação de necessidades que não tem incorporado a avaliação de fatores do ambiente em seus modelos de investigação. As ações de formação desenvolvidas pelas organizações são sucedidas de procedimentos, de medidas e de sua efetividade, muitas vezes mensurados pelo nível de desenvolvimento que a instituição como um todo alcançou, como uma necessidade de justificar o investimento canalizado para aquela finalidade.

Nesta pesquisa, percebe-se como primeira cobrança dos servidores, predomina a ampliação na oferta de cursos. No entanto, um dos únicos instrumentos de medida do desempenho do servidor na instituição é correspondente à utilização, por parte da chefia imediata e do próprio servidor, do Sistema Anual de Avaliação de Desempenho, exigência da Lei N° 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estabelece, em seu Artigo 24, que as instituições

deverão criar “programa de avaliação de desempenho”, mas sem considerar, pelo menos de forma direta, qual a relação da formação com o desempenho aferido (FERREIRA, 2016).

Percebe-se assim, que, mesmo não tendo um instrumento próprio, concreto e objetivo de avaliação, a instituição acaba por orientar e condicionar a participação dos servidores em ações de formação como uma estratégia, explícita em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano Anual de Capacitação, de ajuste das atividades laborais aos objetivos estratégicos da instituição, em termos de crescimento acadêmico, social e político, quantificado pelo número de alunos, professores e técnico-administrativos que ingressam na instituição, bem como pelo impacto econômico e social que desenvolve na região.

Assim, as formações de treinamento para o trabalho têm um objetivo bastante claro: o de preparar o trabalhador para atuar em determinada atividade, operando determinada ferramenta/instrumento. Isso não significa que essa formação não forneça ao trabalhador elementos fundamentais para que ele consiga atuar para além das atividades previamente colocadas e, também, que, no exercício prático das ações, ele possa desenvolver uma qualificação efetiva do ponto de vista da busca pelo fortalecimento de sua personalidade, enquanto cidadão, talvez resultados não previstos pela instituição quando da disponibilização das ações formativas. Sendo assim, Kuenzer (2011, p. 147) reitera que “são as próprias relações de produção com sua pedagogia peculiar que ensinam ao servidor como valorizar o seu saber, fazendo-o percebê-lo como insuficiente e levando-o, assim, a aspirar à posse do saber teórico, tanto de caráter profissional como de caráter geral”.

Ao considerarmos que o trabalho modifica a natureza do ser humano, defendemos a possibilidade de essa ação prática, no ambiente profissional, contribuir para a elevação do trabalhador como sujeito social, isto é, no contexto do ser social, transformar a natureza, convertendo a causalidade em causalidade posta; tem por consequência também a construção da humanidade e das individualidades enquanto substancialidades crescentemente genéricas. Que disto nem sempre os homens tenham consciência, e que este processo seja intrinsecamente contraditório, complexifica a situação sem, no entanto, diminuir a veracidade da informação (LESSA, 2012, p. 158). Portanto, consideramos que há a necessidade de um controle próprio do trabalhador no que tange aos seus hábitos, sentimentos, instintos e afetos, para que se consiga realizar uma ação teleológica, a fim de se exercitar a práxis, imprescindível para o desenvolvimento de uma visão de mundo.

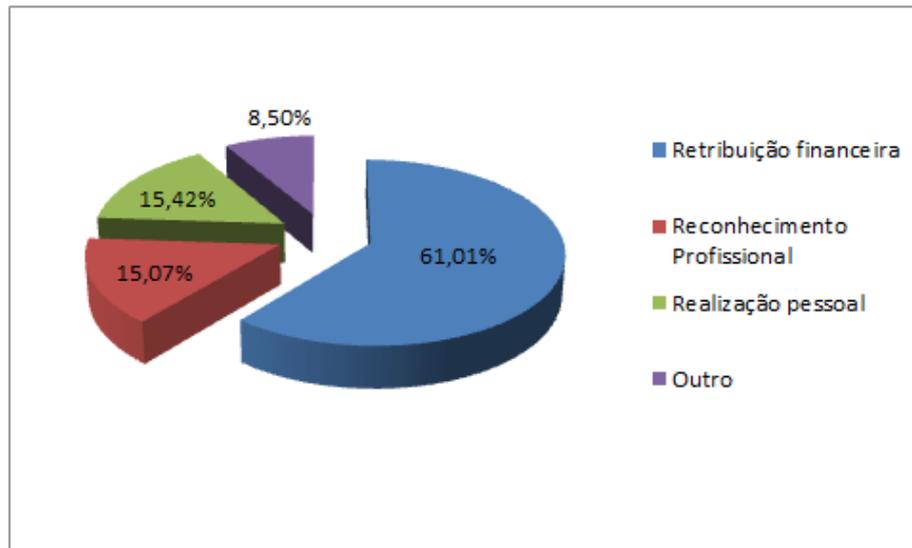
5.5 Percepção do servidor Técnico-Administrativo do CFP/UFCG sobre o PCCTAE na melhoria do trabalho, na valorização e reconhecimento profissional.

Devido à cobrança por parte do Governo através dos Órgãos de controle nos quesitos de eficiência e eficácia tanto na prestação de serviços como no gerenciamento de recursos, como também por parte da sociedade cada vez mais exigente, as Universidades Federais, assim como outras organizações públicas, têm buscado uma constante melhoria na qualidade dos serviços prestados. E para isso é essencial que as pessoas que trabalham na prestação desses serviços estejam preparadas e devidamente capacitadas para atender esses requisitos (CAVALCANTE *et al.*, 2006).

Os motivos dos TAE's pela procura de capacitação/qualificação são vários. Um deles se faz pela lei 11.091/2005 na qual são regidos, que traz um claro incentivo financeiro ao servidor quando se implanta um plano de carreira que altera o valor do padrão de vencimento em função dos cursos de capacitação feitos em determinado período. O servidor progride na carreira em função da certificação em programa de capacitação. Por isso, há grande demanda em termos de progressão nas carreiras desses funcionários.

Obeservou-se, quando questionados sobre o que os motivou a participar de cursos de qualificação, percebe-se os vários motivos conforme exposto (Figura 10). Dentre os motivos está a retribuição financeira que predominou (61,01%), o que confirma a Lei regente dos TAE's. Os motivos: realização pessoal e reconhecimento profissional, também foram motivos apontados pelos servidores ultrapassando os 15%, embora, o motivo de realização pessoal se fez superior em relação à profissão exercida. Enquanto 8,5% tiveram como resposta "outro" motivo (Ascensão funcional; Aquisição de conhecimento e Todas opções).

Figura 10. Motivos da participação em curso de qualificação pelo TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Torna-se evidente segundo os dados, que o maior interesse dos servidores está em buscar a ascensão financeira com a qualificação, o que corrobora com o estudo realizado por Kanan e Zanelli (2011) analisou o comprometimento e a motivação dos ocupantes dos cargos de gestão nas universidades. Eles encontraram junto aos entrevistados que o comprometimento e a motivação são decorrentes da importância concedida a esses cargos, em alguns casos, pela vontade individual de pessoas que realmente querem contribuir com a instituição, mas na maioria das vezes, decorrem da gratificação financeira.

O reconhecimento profissional e a realização pessoal ficam em segundos planos, haja vista, que todos devem ser englobados num todo, para que não só haja o crescimento do capital, como também possa progredir na carreira e com qualidade. Entende-se que o processo de planejamento das ações formativas, no contexto do atual modelo econômico, carrega a prerrogativa de desenvolver no trabalhador a sua satisfação no trabalho, como uma necessária estratégia de controle por parte do processo produtivo. Contudo, na busca pela superação de sua condição passiva, frente ao processo de produção de valor de troca, o trabalhador precisa atuar de uma forma mais ativa e, principalmente, consciente; e uma importante ferramenta para a busca dessa sua emancipação pode ser iniciada quando lhe são fornecidos mecanismos de maior participação, no caso específico, no seu processo formativo. Logo, a qualificação

para o trabalho não apareceria como uma necessidade tão somente do capital, mas uma possibilidade real de emancipação humana.

Sabe-se que uma questão muito importante para a administração pública é que, além de capacitar os servidores, ela também precisa buscar a eficácia de forma a otimizar a utilização dos recursos. Digamos, se há investimento financeiro no servidor para que ele se capacite é necessário ter controle do retorno para a instituição após a capacitação. Para Cavalcante e Oliveira (2011) a administração pública tem se esforçado para profissionalizar o seu quantitativo de servidores e modernizar os processos de gestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados a população e ser mais efetiva na utilização dos recursos públicos.

Para Braverman (2012), o nível de qualificação define o grau de controle do trabalhador pelo capital, o que nos leva a considerar a necessidade de uma formação do trabalhador servidor público pautada em uma outra perspectiva, à medida que: A perfeita expressão do conceito de qualificação na sociedade capitalista é o que se encontra nos lemas estéreis e rudes dos primeiros tayloristas, que descobriram a grande verdade do capitalismo segundo a qual o trabalhador deve tornar-se um instrumento de trabalho nas mãos do capitalista, mas que não haviam aprendido ainda a sabedoria de adornar, obscurecer e confundir esta necessidade do modo como o fazem a gerência e a sociologia modernas (BRAVERMAN, 2012, p. 377-378).

Nesse sentido, seria necessário um monitoramento sobre o desempenho dos TAE's após a capacitação, como temos, por exemplo, a Portaria MEC nº 27/2014 que destaca a necessidade de instituição de monitoramento e avaliação das ações e resultados do Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional, para tanto elenca alguns parâmetros que deverão ser considerados. Um primeiro parâmetro destacado se refere aos “indicadores de desempenho das metas elencadas para os Programas e seus respectivos Projetos: relação candidato/vaga; percentual de vagas preenchidas; percentual de concluintes; percentual de evasão; número de vagas ofertadas” (BRASIL, 2014).

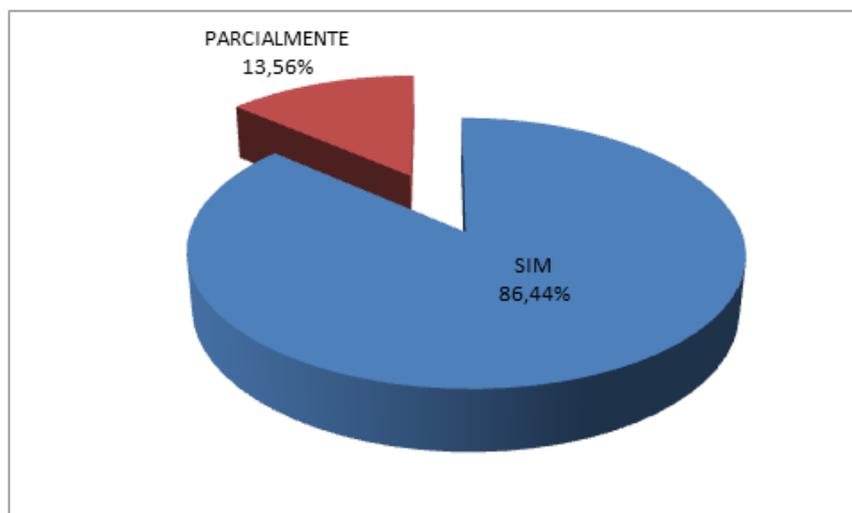
Percebe-se, a partir disso, que se coloca como fundamental a busca pelo maior aproveitamento das ações de formação, seja em relação ao preenchimento das vagas que deverão ser disponibilizadas, seja em relação ao número de servidores que concluírem os cursos. Contudo, não se destaca, em momento algum, a necessidade de elencar os possíveis motivos/fatores que, talvez, favorecessem ao processo de evasão do curso, ou seja, não se destaca a necessidade de entender os vários fatores que podem motivar o trabalhador a abandonar sua capacitação/qualificação.

É de fundamental importância a existência de momentos formativos que busquem não apenas instrumentalizar o trabalhador para o desenvolvimento das atividades do cotidiano laboral, mas também que permitam a esse cidadão a possibilidade de que ele entenda para além da sua condição de simples produtor de valor de troca, ou seja, que ele entenda sua própria condição de cidadão. Defendemos, assim, a realização de momentos formativos para e no trabalho, mas dentro de uma outra lógica, a partir da perspectiva formulada pela classe trabalhadora. Segundo Fidalgo (2007, p. 109) afirma vivermos numa sociedade cada vez mais capitalista, cada vez mais competitiva, mas felizmente o espaço escolar é um espaço de contradições e, por ser assim, ainda há possibilidade de construir algo “novo”, embora esse novo venha sendo discutido pelos estudiosos da área de educação do trabalho a quase um século.

Nesse contexto, a avaliação qualitativa, verificando o impacto das ações de capacitação e qualificação por meio de critérios estabelecidos nos programas de avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento institucional, é importante entender que se refere à visão da instituição dentro de suas expectativas, metas e perspectivas de crescimento e não qualitativa, ligada diretamente às impressões dos servidores que realizam as formações.

Sendo assim, quando questionados se essa qualificação irá aperfeiçoar suas competências e habilidades, competiu para mais de 86% dos TAE's assumir que sim (Figura 11), que a qualificação pode causar impacto positivo em suas atribuições no cargo exercido. Já, para 13,56% dos servidores, a qualificação causa aperfeiçoamento apenas parcial.

Figura 11. Aperfeiçoamento da competência e da habilidade do TAE com a qualificação.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Para os servidores que afirmaram ser a qualificação essencial para o aperfeiçoamento de suas competências e habilidades (86,44%), pode resultar dos estímulos que levam à motivação das pessoas e conseqüentemente aos resultados positivos poderão ser maiores ou menores tanto quanto forem assim as possibilidades de capacitação e desenvolvimento nas suas carreiras. São servidores que estão sempre buscando estar dentro do perfil de funcionário qualificado, além do crescimento financeiro, que, na lógica do capital, algumas das conquistas dos trabalhadores em termos financeiros deixam de ser percebidos como um ganho legítimo para serem vistos como uma concessão pelos bons serviços como nos alerta Kuenzer (2011). Seria como aceitar a legitimação da exploração em detrimento da possibilidade de uma suposta melhoria social, em termos remuneratórios. Porém, como outros técnicos, dependem de alguns planos de carreira no serviço público no Brasil que apresentam nas suas concepções diretrizes que permitem estruturar as possibilidades de capacitação e qualificação dos servidores a eles vinculados, como, por exemplo, o PCCTAE. No entanto, os estímulos à motivação por ações propositivas em termos de desenvolvimento através de capacitação são essenciais ao atingimento das metas e objetivos.

Segundo Ferreira (2016) a qualificação, considerando o universo de servidores públicos federais, percebe-se que o problema se refere à análise do processo de formação a nível de formação continuada ou qualificação dos técnico-administrativos. Portanto, essa formação a nível de formação continuada aos técnico-administrativos do Campus de Cajazeiras, procurando analisar seus elementos fundamentais e suas bases norteadoras que possam permitir buscar uma compreensão aprofundada dos impactos de sua implementação, tanto no aspecto institucional quanto no aspecto profissional e pessoal desses servidores, deu lugar aos que afirmaram que a qualificação causa aperfeiçoamento apenas de forma parcial (13,56%). Com isto, se tem a comprovação desses dados apresentados no decorrer dos resultados apresentados nas figuras anteriores, em que servidores têm como obstáculo na própria instituição, a gestão de pessoas e na motivação nas ações de qualificação. Segundo Masotti (2014), tem-se que no século XXI, o enfoque está na gestão das pessoas, que deve contemplar as questões da qualidade de vida no trabalho, os fatores motivacionais e aprendizagem organizacional.

Percebe-se então um grande apelo por parte dos TAE's ao processo de formação como requisito para o desenvolvimento na carreira, pois o incentivo, em um primeiro entendimento, se relaciona ao que apregoa a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação), quando destaca que uma das formas de

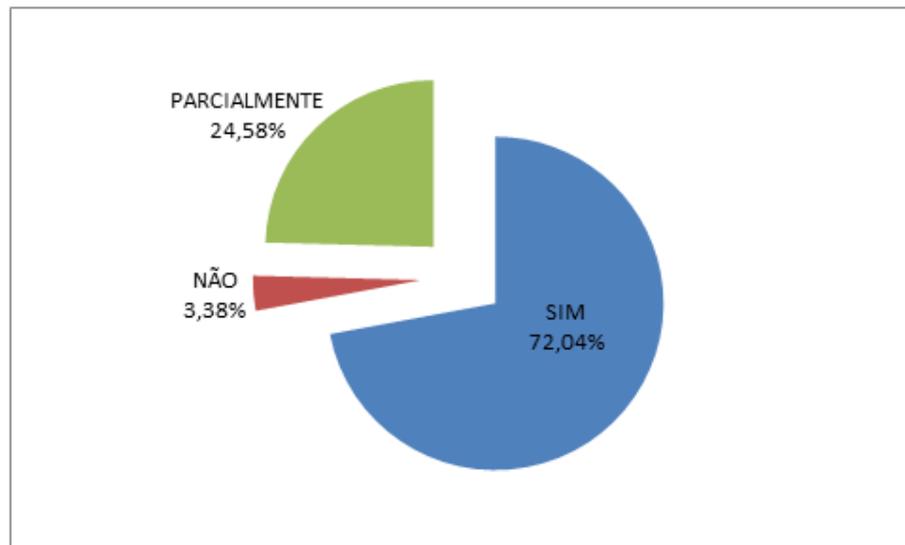
progressão se dará pelo processo de formação continuada do servidor e a outra através do processo de desempenho periódico, sendo que essa progressão, tanto a partir do processo de formação quanto a partir do desempenho no trabalho, é requerida pelo poder público, mas também é perseguida pelo servidor, pois a vê como possibilidade real de maiores ganhos salariais em consequência do aperfeiçoamento de sua competência e da sua habilidade no cargo.

Observa-se com esse estudo, que a universidade Federal de Campina grande, Campus de Cajazeiras, constitui ambiente propício para o desenvolvimento de programas de aperfeiçoamento e atualização, visto que o quadro de pessoal é composto por grande diversidade de especialistas, tanto no corpo docente quanto no de servidores técnico-administrativos. No entanto, declara que mesmo possuindo condições favoráveis, nem sempre a universidade consegue estimular seus servidores no sentido do aperfeiçoamento. Isso porque esse estímulo, em muitos casos, diz respeito à vinculação que o aperfeiçoamento deve ter com a carreira e, no caso das universidades, principalmente para técnico-administrativos, a carreira é pouco motivadora devido a problemas, como política salarial defasada, indefinição de atribuições dos cargos, falta de incentivos e ausência de relação entre treinamento e carreira.

Ferreira (2016) destaca que os programas e projetos desenvolvidos no âmbito de cada instituição podem ser revisados de forma a serem melhorados para comporem o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional, cujo caráter se apresenta para o Estado como fundamental e irreversível à melhoria do serviço público.

Dentro dessa reflexão, além do aperfeiçoamento das competências e das habilidades dos TAE's através da qualificação, quando se questionou aos servidores no que tange à melhoria do seu perfil no que apregoa as ações de qualificação/capacitação, conforme exposto (Figura 12), mais de 72%, afirmaram ter reconhecido melhoria de perfil como servidor. Para 24,58%, assumiram que as ações causaram parcialmente impacto no seu perfil. E pouco mais de 3% disseram não a melhoria do perfil diante das ações.

Figura 12. Ações de qualificação/capacitação tem melhorado o perfil do TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Para a maioria dos servidores (72,04%), pressupõe-se que as habilidades exigidas apontam categorias onde se agrega a ideia de profissional polivalente, ou seja, assumir hierarquias, para agir também com competências e habilidades para atuar e liderar equipes, além de ser um profissional com remuneração satisfatória. Essas exigências podem ocorrer a partir do momento que a administração pública constata a necessidade de alterar, profundamente, o perfil do trabalhador, em direção a um quadro mais qualificado de servidores. Nesse sentido, o servidor precisa estar preparado para assumir outros campos no âmbito institucional e por isso se interessa pela ascensão do seu perfil através da qualificação, que é percebida como um conjunto de rotinas de trabalho que podem ser adquiridas no exercício profissional ou como ações de treinamento para o trabalho como frisa Ferreira (2016).

Talvez seja, o conceito institucionalizado pela UFCG quando da formulação de suas ações de formações destinadas ao corpo técnico-administrativo. A capacitação como sendo o processo permanente de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (PAC, 2014, p. 22). Percebe-se, então, que a capacitação/qualificação para o trabalho com direcionamento da formação para a realização de atividades dentro da instituição, está

relacionado intimamente com a noção de desenvolvimento de competências, das individuais para as institucionais.

Aos TAE's que assumiram melhoria de perfil em parte (24,58%), percebem que o servidor Técnico-Administrativo em Educação necessita, constantemente, adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes, e, por essas razões, a continuidade da capacitação deve ser feita conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo funcionário, que muitas vezes dependem das ações oferecidas pela instituição e nem sempre é atendida pela demanda, até mesmo por motivos relevantes da direção. Fato explicado ainda por Magalhães *et al.* (2010), ao referir-se ao treinamento, deve constituir uma atividade contínua, constante e ininterrupta na organização. Isso significa que, mesmo quando os funcionários demonstrarem um excelente desempenho, ainda há algo a melhorar, no sentido de alcançar um novo patamar de desempenho futuro. Portanto, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser inseridas ou incentivadas por parte da instituição.

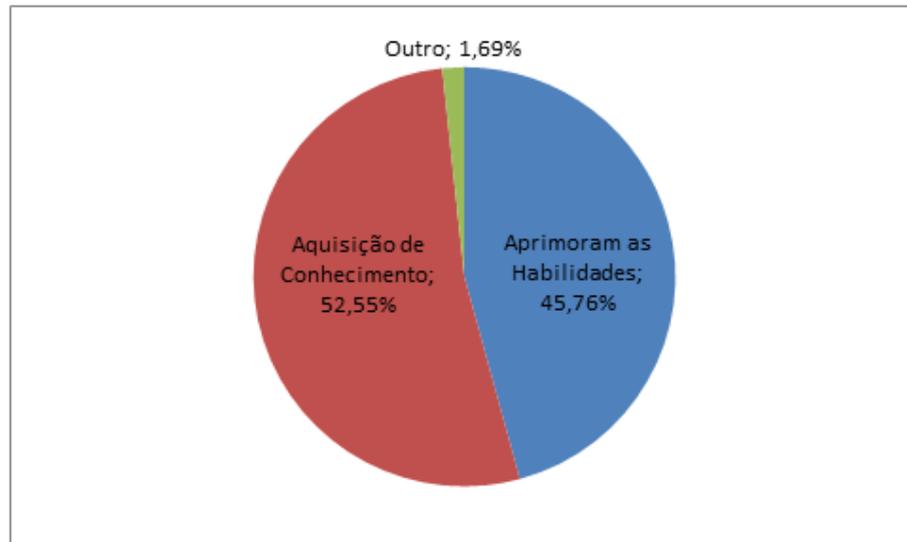
Embora haja uma parcela pouco mais dos 3% revelando que não houve melhoria do perfil quanto as ações de qualificação/capacitação ofertadas pode está associada a servidores que se encontram satisfeitos pelo tempo de serviço prestado, com a mobilidade ocupacional considerada atingida. Fato revelado nesta pesquisa. Para Manfredi (1998) a capacidade de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra. A qualificação de um indivíduo é sua capacidade de resolver rápido e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional. O exercício dessa capacidade implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em situações de trabalho como fora deste.

Dessa forma, a qualificação, enquanto conteúdo do trabalho, estaria relacionada diretamente com o exercício profissional associado aos parâmetros institucionais, em que as competências são adquiridas no fazer do dia-a-dia ou por meio de ações de formação.

Quanto às contribuições a partir da qualificação/capacitação para atingir um melhor desenvolvimento do trabalho em que atua, de acordo com 52,55% dos TAE's afirmaram que nessas ações ocorre a obtenção de aquisição de conhecimento. Outro percentual superior a 45% assumiu que as ações de qualificação e capacitação para os servidores promovem ao servidor e o aprimoramento das habilidades no cargo. Enquanto um percentual de apenas 1,69% não assumiu uma posição concreta quanto a questão (Figura 13). Os servidores que

compreendem o percentual de 1,69% podem fazer parte dos 3,38% servidores acomodados na profissão e na função, exposto na figura da questão anterior.

Figura 13. Contribuição da qualificação/capacitação no desenvolvimento do trabalho do TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Observou-se conforme revelações da maioria dos TAE's nesta pesquisa (52,55%), que o conhecimento adquirido através da qualificação influencia no desenvolvimento de suas funções, em que se promove mudanças perceptíveis em todos os campos. Segundo Magalhães *et al.* (2010) a realização de qualquer tipo de treinamento envolve mudanças no treinado, referentes a comportamento, desempenho e até mesmo na satisfação do indivíduo, uma vez que ele adquire novos conhecimentos e diferentes formas de pensamento.

Entende-se para os 45,76% dos TAE's, que as qualificações/capacitações estão relacionadas com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo para serem bem-sucedidos, ou seja, pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou superiores. Para eles, o treinamento serve para desenvolver as pessoas, não somente aumentando sua produtividade, que gera benefícios para a instituição, como também desenvolver suas capacidades e competências mudando seu comportamento, sua satisfação e a qualidade no trabalho.

É imprescindível que as mudanças sejam positivas. Para isso a instituição deve considerar uma política que contemple o planejamento junto as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações da UFCG para o aperfeiçoamento que contribui para um quadro de TAE especializado e satisfeitos no cargo. Magalhães *et al.* (2010) salienta que alguns técnicos que fazem aperfeiçoamento, às vezes, acabam ficando insatisfeitos no cargo pelo fato de a instituição não ter definido o que se espera deles e qual é seu papel, principalmente o de nível superior. Então, os treinados, nem sempre, aplicam seus conhecimentos como deveriam. Fato também relatado por servidores nesta pesquisa.

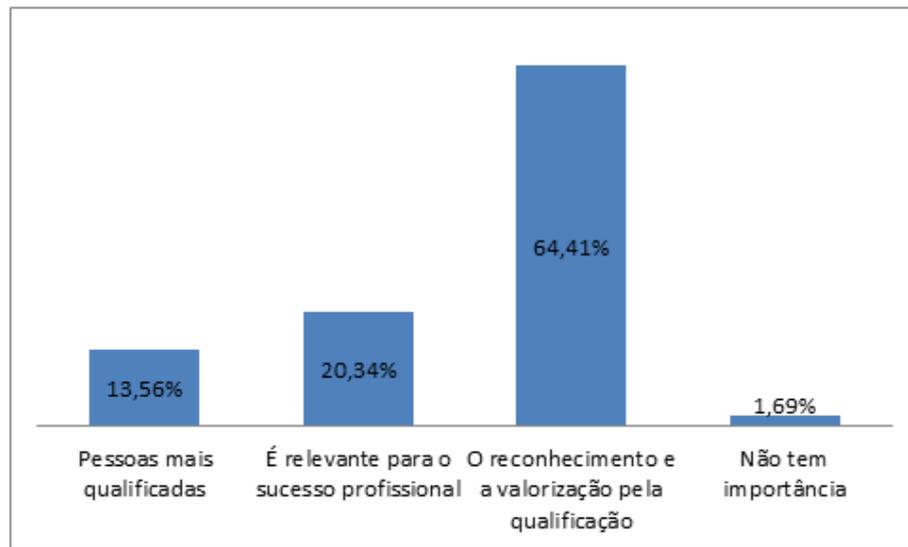
Assim o que importa, do ponto de vista da formação para o trabalho, é garantir que os trabalhadores sejam preparados exclusivamente para desempenhar tarefas/funções específicas e operacionais. Esta concepção de formação profissional está alicerçada numa concepção comportamental rígida, por meio da qual ensino/aprendizagem das tarefas/habilidades deve-se dar numa seqüência lógica, objetiva e operacional, enfatizando os aspectos técnicos operacionais em detrimento de sua fundamentação mais teórica e abrangente.

Como mencionado anteriormente, ações de qualificação para Técnicos administrativos em educação é de grande importância no seu processo evolutivo de carreira, haja vista, que no setor público, todas as ações são respaldadas nas leis, que regulamentam o que pode ou não ser feito. Assim, como tudo que faz parte das organizações públicas é regido pelas leis, na vida profissional, o servidor público só pode fazer o que não é vetado pela legislação, e a qualificação é um dever e direito do servidor.

Dados encontrados nesta pesquisa revelou que a importância da qualificação para um percentual superior a 64% dos TAE's predominou o seu reconhecimento e valorização, ou seja, a grande maioria sabe dos meios de desenvolvimento de carreira via Lei 11.091/05. Portanto, tende a se inteirar daquilo que lhe afeta mais diretamente em termos de progressão.

Mais de 20% afirmaram que o servidor qualificado se torna relevante para o seu sucesso profissional, outros TAE's acharam que se tornam servidores mais qualificados para o cargo (13,56%), enquanto (1,69%) afirmaram não dá importância a qualificação (Figura 14).

Figura 14. Importância da qualificação na valorização e reconhecimento profissional do TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Dos 64% dos TAE's que tiveram como importância da qualificação o reconhecimento e valorização, de imediato pode-se está relacionado ao processo de formação como requisito para o desenvolvimento na carreira, pois o incentivo, em um primeiro entendimento, se relaciona ao que apregoa a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação), quando destaca que uma das formas de progressão se dará pelo processo de formação continuada do servidor e a outra através do processo de desempenho periódico. Portanto, essa progressão, tanto a partir do processo de formação quanto a partir do desempenho no trabalho, é requerida pelo poder público, mas também é perseguida pelo servidor, pois a vê como possibilidades reais incentivos financeiros. Atualmente, a Lei no 11.091, dispendo sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, representa preocupação maior pelo servidor, pelo fato, que nos dispositivos dessa lei, podem ser verificados alguns itens que contemplam a valorização do desenvolvimento profissional do servidor no que diz respeito à capacitação com percentuais de incentivos financeiros após a qualificação.

É interessante observar que, embora existam cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), o servidor ao adquirir uma formação superior, além da que lhe é exigida pelo seu cargo, não poderá mudar para o cargo de outro de nível de classificação. A mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não resultará em mudança de nível de classificação,

mas somente no nível de capacitação. Daí os incentivos à capacitação, proporcionados pela Lei no 11.091 (Brasil, 2005), são importantes, pois podem motivar o servidor no sentido de seu desenvolvimento profissional. Entretanto, são pouco significativos no que diz respeito à possibilidade de crescimento na carreira dos servidores técnico-administrativos, uma vez que ainda não existem meios para o crescimento, através da ocupação de sucessivos cargos na organização pública (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

A capacitação para o aperfeiçoamento e desenvolvimento é o processo de aprendizagem baseado em ações de ensino-aprendizagem não formal, na qual o servidor se atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa sua formação profissional com o objetivo de tornar-se apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas; a qualificação é um processo de aprendizagem baseada em ação de educação formal, onde o servidor adquire conhecimentos e habilidades. (PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CÂMPUS DE ARAGUAÍNA BIÊNIO 2017-2018, 2017).

Baseado nesse contexto, observou-se que 20,34% dos TAE's entrevistados consideraram a importância do sucesso profissional com a qualificação. A identidade profissional é construída sob um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos que legitimam a ação laboral do indivíduo. O trabalhador profissionalizado, com uma profissão reconhecida traz a ideia de legitimação do seu serviço. O desenvolvimento do profissionalismo é um processo social. Por isso, Nascimento (2007, 108) entende que o profissionalismo está ligado ao domínio de uma *expertise*, e as formas através das quais os indivíduos que possuem esses conhecimentos especializados criam, a partir de suas redes de relações, mecanismos que possibilitem o monopólio da prática profissional.

É possível entender, que só o trabalho em si não basta. É preciso que o trabalhador tenha consciência de si e de suas habilidades. E, cada vez mais, os TAEs estão desenvolvendo essa consciência, tanto coletiva, quanto individualmente. O ambiente da universidade proporciona e elevação do senso crítico, da formação humana e profissional e favorece a construção ideológica dos indivíduos com relação ao mundo que o cerca. Portanto, a partir de crescentes demandas administrativas começam a surgir reflexões e discussões sobre a expansão da UFCG e a crescente profissionalização dos serviços reconfigura a imagem do servidor público e coloca em xeque a identidade do trabalhador que se divide em profissional especializado e servidor público.

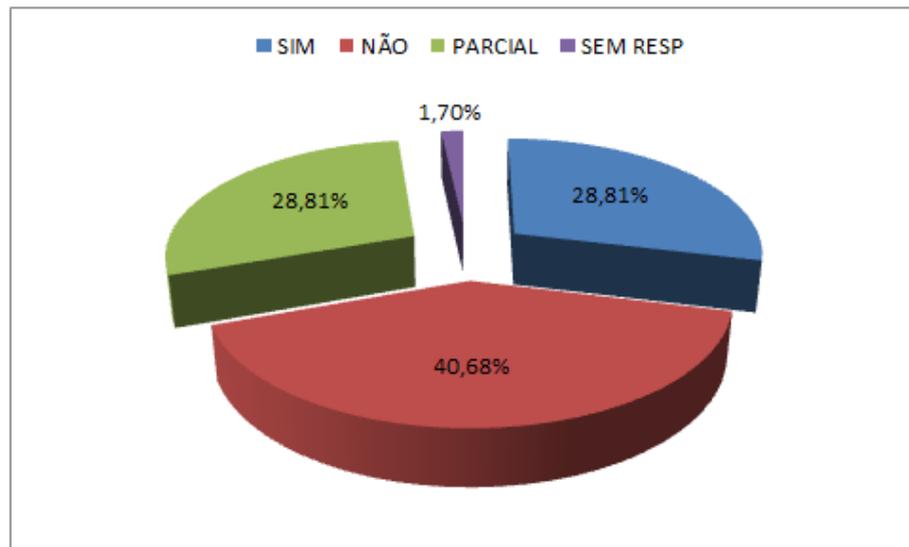
Ainda conforme dados (Figura 14), nas revelações sobre a importância da qualificação na valorização e reconhecimento profissional dos servidores públicos como técnico-administrativos em educação, para os 13,56% que entenderam que os servidores se tornam mais qualificados, ou seja, mais preparados para o cargo após a qualificação, conhecem a importância da educação como instrumento de desenvolvimento institucional e como a CFP/UFCG tem como missão formar profissionais e produzir conhecimentos com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento da instituição.

Ferraresi (2010, 10) afirma que "o ser humano precisa ser visto não como um recurso, mas como um gerador de recursos. Diante disto, surge a necessidade de capacitação e qualificação, aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo. Neste contexto o maior dos desafios é a criação de mecanismos que propiciem a continuidade do desenvolvimento profissional do servidor, fomentando a capacitação e formação continuada, a fim de contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento e aquisição de novas competências pelo servidor e a elevação dos níveis de qualidade dos trabalhos executados, visando sempre a excelência dos serviços prestados à sociedade".

Nesse sentido, para os TAE's pertencentes ao CFP/UFCG, Campus de Cajazeiras – Paraíba, a formação torna-se um dos mais fortes instrumentos de qualificação profissional. A implantação de programas que beneficiasse esses servidores seria uma iniciativa que atestaria os investimentos da Universidade na formação e no desenvolvimento dos seus servidores técnico-administrativos, com vista a tomá-los cada vez mais qualificados e aptos a enfrentarem os desafios com os quais a instituição se depara constantemente no cumprimento da sua missão e dos objetivos estratégicos estabelecidos, no instante que possibilitará a esses servidores, qualidade e competência técnica na execução de seus trabalhos, potencializando o desenvolvimento individual e coletivo para o desenvolvimento humano, profissional e institucional.

Quanto as competências advindas da qualificação, no que diz respeito a condução pelo CFP/UFCG, quando questionadas aos servidores TAE's, os resultados expostos (Figura 15), revelou que para mais de 40% do público entrevistado como maioria, a forma como a instituição conduz as qualificações são insatisfatórias. Os resultados quanto aos que afirmaram que as qualificações são bem conduzidas e/ou parcialmente bem conduzidas foram semelhantes e em torno de aproximadamente 29%. Enquanto, para uma minoria dos TAE's (1,70%) não apresentaram respostas.

Figura 15. Competência advinda da qualificação são bem conduzida pela UFCG para o TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

O fato dos TAE's representando percentual (40,68%) achar que a instituição não conduz bem a qualificação, pode está na necessidade da demanda por ações dessa natureza, sabendo-se, que um dos desafios da instituição consiste no estímulo e criação de mecanismos que propiciem o desenvolvimento profissional, fomentando a aprendizagem e oferecendo aos servidores oportunidades reais de crescimento profissional. Outro fato é que esse resultado pode ter ligação com os servidores que demonstraram insatisfações na oferta de ações pela instituição, na forma como a instituição promove as ações para adquirir qualificação causando obstáculos, quando para uns a qualificação causa aperfeiçoamento apenas de forma parcial, assim como, a melhoria de perfil. Situações que são comprovadas nesta pesquisa em questões anteriores. Enfim, a insuficiência das ações realizadas pelo CFP/UFCG que impedem o aproveitamento das competências advindas de uma qualificação, muitas vezes colocando nas mesmas funções servidores com formações totalmente distintas, bem como servidores que ocupam cargos totalmento díspares com a sua formação.

Esses servidores, apesar de ser maioria (40,68%) assumindo que as competências advindas de uma qualificação promovida pelo CFP/UFCG não são bem conduzidas, percebem que a qualificação para o trabalho, onde as competências são adquiridas tanto nas relações práticas, quanto nas ações próprias de treinamento para o aprimoramento das tarefas, se materializa na exteriorização do resultado da relação entre esses dois movimentos da

qualificação. Por isso, entendem que o trabalho e as ações próprias de formação possuem um grau educativo, o que deve ser captado pela análise desse trabalho, ou seja, a forma como ele capta esta relação contribui para definir seu comportamento político, aceitando em maior ou menor grau a sua condição subalterna, os critérios de valorização do seu trabalho, os critérios de salário e promoções, submetendo-se e/ou discutindo, negociando, reivindicando (KUENZER, 2011, p. 132).

Segundo Souza (2010) o atual modelo de gestão pública requer das instituições um corpo de servidores altamente profissionalizados, com competências adequadas para atender as demandas da administração pública contemporânea. Demandam, portanto, capacitação administrativa, que, é questão de competência e inevitavelmente requer o investimento em formação e capacitação dos profissionais.

Para os servidores que responderam que as qualificações são bem conduzidas (28,81%), são os que possivelmente apresentam compatibilidade entre a sua formação e o cargo que ocupam, são saberes bem direcionados e devidamente aproveitados pelo CFP/UFCG. Nessa perspectiva, a competência defendida por esses servidores em seus cargos, diante das ações de formação, hoje, se pauta na característica principal do “saber fazer” e “saber gerir”, como um movimento de adaptação estipulado pelas relações de produção estabelecidas no trabalho. Podemos ratificar essa afirmativa a partir do que é mostrado na apresentação do PAC: Uma organização que prima pela prestação eficiente e eficaz dos seus serviços devota um valor especial às pessoas que a compõem, buscando contemplar suas expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional, haja vista que seus níveis de comprometimento e de competência impactam decisivamente no alcance dos objetivos e das metas organizacionais (PAC 2014, p. 7).

Embora, servidores TAE defendam a mesma competência em relação ao seu desenvolvimento no cargo, as ações tornam-se apenas parcialmente bem conduzidas (28,81%) devido muitas das vezes os servidores depender da instituição para assumirem determinadas funções. Com isso, o funcionário é condicionado não por falta de competência individual, mas, por não ter aproveitamento por parte da instituição. Na visão de Andrade & Santos (2004) o treinamento também é visto como algo muito importante para a melhoria da qualidade, quando defendem que na Era do Conhecimento é o mais importante fator crítico de sucesso organizacional. Já o desenvolvimento de pessoas, na visão de Bruno-Faria & Brandão (2003), refere-se ao aprimoramento das competências disponíveis na organização, ocorrendo

no nível individual por meio de treinamento e, no nível organizacional, por investimentos em pesquisa.

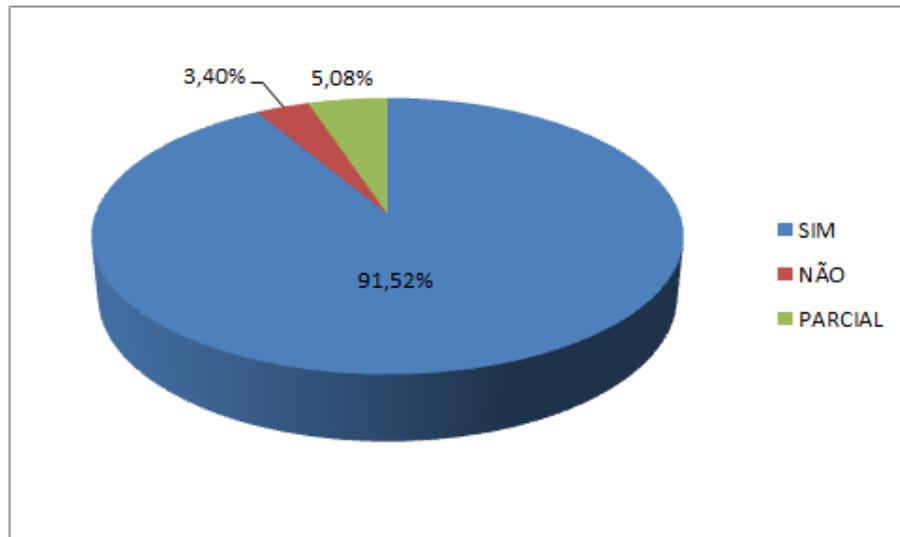
A qualificação destinada aos trabalhadores carrega, como característica principal, a noção de competência para o trabalho, o que, em certa medida, pode inviabilizar ou mesmo mascarar o exercício de uma formação política, mesmo porque as estratégias formuladas que servem de parâmetro para a realização de determinadas ações formativas, estão a serviço da manutenção de determinada estrutura social, portanto importante para aquela instituição, o que, de certa forma, limita a possibilidade de uma formação mais ampla ao conjunto dos trabalhadores. Logo, “a noção de que as condições mutáveis do trabalho industrial e de escritório exigem uma população trabalhadora cada vez ‘mais instruída’, ‘mais educada’, e assim ‘superior’, é uma afirmação quase universalmente aceita na fala popular e acadêmica” (BRAVERMAN, 2012, p. 375).

Os dados dos TAE’s que não apresentaram respostas (1,70%) condizem com os dados dos TAE’s que afirmaram não dar importância para a qualificação. Fato comprovado pela Figura 14, da questão anterior.

5.6 Promoção de ações e estratégias de aprendizagem que possibilitam a aquisição e o aprimoramento de competências que agreguem valor à instituição e valor social ao indivíduo, elevando os padrões de qualidade e produtividade dos serviços prestados.

Sobre as Qualificações promovidas no CFP/UFCG, ao saber se quando geridas com eficiência e eficácia podem potencializar as competências adquiridas pelos TAE’s, observou-se os seguintes dados expostos (Figura 16). Conforme resultados, predominou as respostas dos servidores que disseram sim (91,52%), afirmando que Qualificação com eficiência e a eficácia reforçam as competências alcançadas pelos TAE’s na função do cargo exercido. Pouco mais de 5% dos entrevistados opinaram, que essas ações potencializam as competências adquiridas parcialmente, e, 3,40% responderam que Qualificação com eficiência e eficácia não potencializam as competências adquiridas pelos servidores.

Figura 16. Qualificação geridas com eficiência e eficácia potencializam competências adquiridas pelos TAE's.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Diante desses dados, percebe-se uma clara prevalência da visão de que a capacitação de pessoal é um processo chave para melhorar a competência dos servidores do CFP/UFCG (91,52%), ou seja, percebem que o investimento individual pode promover o aumento de sua produtividade, a fim de levá-los à mobilidade social e à melhoria dos ganhos salariais, por meio de sua preparação adequada para o trabalho. Daí a importância de que a instituição investindo em capacitação conforme as ações realizadas com mais eficiência e mais eficácia, promovem uma melhora da qualidade dos serviços.

Para a qualificação como construção social de competências, o processo de preparação para o trabalho é socialmente construído em situações históricas concretas, pois “a qualificação não apenas está ligada aos aspectos técnicos, aos conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho da função como também não se restringe ao modo como o trabalho é gerido” (BASTOS, 2006, p. 31), isto é, estão presentes também os aspectos políticos e sociais próprios da relação de produção.

Os servidores que tiveram opinião de que as ações só potencializam as competências adquiridas por eles de forma parcial (5,08%), reconhecem que o aspecto qualitativo do trabalho resulta do exercício de diversas capacidades para as quais concorre a globalidade das condições, individuais e coletivas, de ordem física, mental, psico-social, cultural, etc., necessárias historicamente para a realização de atividades concretas. Nesse contexto Ferreira

(2016), quando se trata de processos próprios da divisão nos postos de trabalho e a consequente necessidade de uma preparação para desempenhá-los, a aceitação da qualificação e do conceito de competência, a partir das ações próprias de formação, tende a ser mais fácil.

Ademais, as entrevistas nos mostraram que os cursos de qualificação do CFP/UFCG não atendem a todas as demandas do trabalho, na visão dos técnico-administrativos do Campus de Cajazeiras. Por isso, é importante ressaltar que os servidores desse Campus Universitário realizam também ações que, muitas vezes, não estão relacionadas diretamente aos cargos que ocupam, podendo ser o caso dos (3,40%) que não acreditam na Qualificação como eficiente e eficaz para fortalecer suas competências. Portanto, as demandas que se apresentam no dia-a-dia são inúmeras. Contudo, mesmo assim, eles consideram que os cursos que são realizados não contribuíram efizcamente na realização de seus trabalhos.

Segundo relatos de servidores entrevistados nesta pesquisa, possíveis melhorias nos cursos a serem ofertados pelo CFP/UFCG, ilustrando o posicionamento da maioria dos servidores, seria atender aquilo que, de fato, o servidor está necessitando, especificamente. Então se tem um curso de capacitação para servidores de determinados setores, que fossem somente dos setores, porque essa realidade para eles é mais próxima uma da outra. Então, deveria ofertar um curso somente para uma determinada UORG, por exemplo, ou então realidades parecidas que a gente pudesse tratar de assuntos que fossem corriqueiros desse meio, de forma a elevar os padrões de qualidade e produtividade. O curso ofertado de modo geral, apesar de acharem importante conhecer a realidade de toda a Universidade, acreditam que para eles, se for capacitação do trabalho em si, que é para isso que está subjetivo no CFP/UFCG, era atender especificamente aquele problema que eles apresentam. Então, se os servidores apresentarem determinado problema, reúne aqueles servidores que estão com a mesma dificuldade e a formação se daria nesse sentido. Ferreira (2016) defende que o processo pelo qual o trabalhador deverá ser submetido, tanto em termos de realização da qualificação para o trabalho, quanto em termos de efetivação do trabalho, deverá corresponder a um processo em que as subjetividades devam ser levadas em consideração, para que assim se possibilite a ação voltada para uma atuação consciente.

Há de se considerar um processo de qualificação em que esteja garantido também a possibilidade de ampliação das capacidades do servidor e a garantia de sua formação para a autonomia, não apenas frente às exigências do trabalho, mas principalmente frente às necessidades de sua vida, enquanto cidadão, agragando valor social. Por esse motivo, entendemos a necessidade da formação continuada de servidores públicos para o

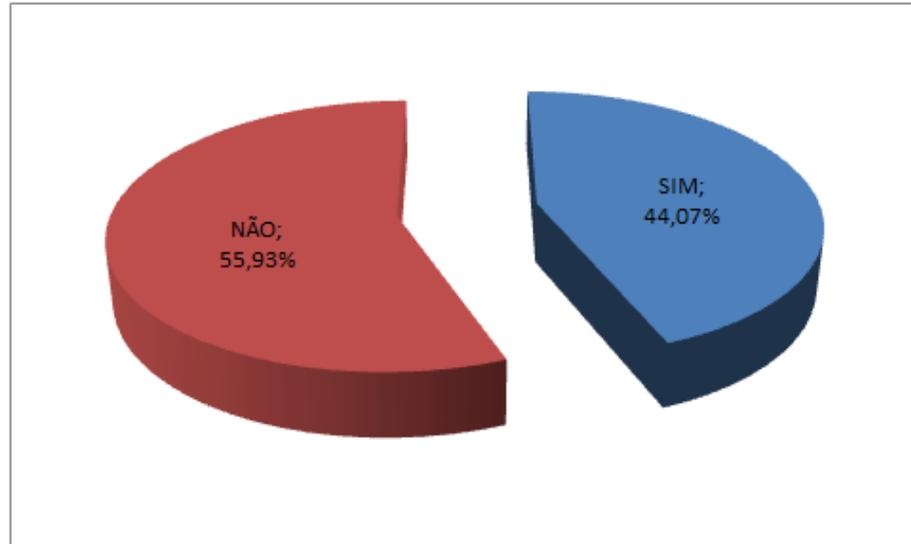
aprimoramento das ações dentro de suas instituições, mas não devemos perceber apenas isso como a finalidade maior de uma qualificação que se propõe, antes de qualquer coisa, a ser uma ação educativa e, portanto, a serviço do desenvolvimento do cidadão (FERRETI, 2007, p. 129).

Observou-se ainda nesta pesquisa, que os servidores técnico-administrativos do Campus de Cajazeiras – Paraíba, defendem a necessidade constante de atualização para o trabalho, frente às exigências tão dinâmicas hoje em termos de demandas profissionais. Por isso, a qualificação aparece para todos como uma necessidade, mas também como um direito, como o indispensável elemento provedor dessa possível qualidade no trabalho, na medida em que busca as respostas para os problemas do dia-a-dia, de forma a apresentar um trabalho mais eficiente e competente, com vistas a um melhor cumprimento da missão a que se destina a instituição.

Ao longo do trabalho, percebe-se a importância da qualificação para o desenvolvimento do cargo do servidor TAE na instituição de ensino. Diante disso, foi questionado aos TAE's lotados no Campus de Cajazeiras, se eles acreditavam que ações criadas pela instituição viabilizavam à ampliação do aperfeiçoamento do servidor para uma Pós-graduação.

Observa-se com os resultados da pesquisa expostos (Figura 17), que segundo maioria dos entrevistados (55,93%) não acham viáveis as ações criadas pelo CFP/UFCG na viabilização do servidor para nível de Pós-graduação. Outros (44,07%) dos servidores, afirmaram que é viável o servidor TAE se aperfeiçoar em nível de pós-graduação com as ações criadas pelo CFP/UFCG.

Figura 17. Você acredita que o CFP/ UFCG viabiliza a criação de ações visando à ampliação para o aperfeiçoamento do servidor em nível de Pós-graduação.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Segundo os dados apresentados, os servidores relataram suas opiniões acerca da sua contribuição, mediante a utilização da aprendizagem individual adquirida, por meio dos cursos de capacitação e em benefício da instituição, compreendendo que a aprendizagem organizacional advém da aprendizagem individual. Houve também a manifestação de relatos referentes às contribuições viáveis por parte da instituição no que se refere as qualificações prestadas aos TAE's (44,07%), como também em desacordo ao processo inviável de aprendizagem na presteza das ações, em que se pode observar a insatisfação de alguns servidores (55,93%), por conta da cultura organizacional existente para o desenvolvimento da qualificação dos TAE's na instituição.

Percebe-se, os servidores afirmando ser viável (44,07%) se aperfeiçoar em nível de pós-graduação com as ações criadas pelo CFP/UFCG, se deve ao fato, dos mesmos entenderem que as ações do CFP os levam a ter buscado incentivos a partir do momento em que os critérios da eficiência e da eficácia tornaram-se fontes de preocupação da administração pública e provavelmente as ações desenvolvidas pelo CFP colaboraram no seu processo de qualificação. Sendo eles, os atores que poderiam alcançar esses critérios na organização, precisava ser valorizados e capacitados. Perceberam ainda, que as habilidades alcançadas durante um curso de pós-graduação vão reforçar seu currículo, o que será mais

provável conseguir um bom cargo com rendimentos elevados, além de conseguir uma progressão de carreira, pelo melhor caminho do aprendizado de novas habilidades e conhecimentos, como também um maior aprimoramento profissional que venham ao encontro da elevação dos padrões de qualidade e produtividade dos serviços prestados. Com base nesse contexto, Cavalcante et al. (2006) salienta que, devido à cobrança por parte do Governo através dos Órgãos de controle nos quesitos de eficiência e eficácia tanto na prestação de serviços como no gerenciamento de recursos, como também por parte da sociedade cada vez mais exigente, as Universidades Federais, assim como outras organizações públicas, têm buscado uma constante melhoria na qualidade dos serviços prestados. E para isso é essencial que as pessoas que trabalham na prestação desses serviços estejam preparadas e devidamente capacitadas para atender esses requisitos.

Satisfações e insatisfações dos TAE's segundo opiniões nos questionários sobre as ações criadas pelo CFP/UFCG que viabilizam ou não à ampliação do aperfeiçoamento do servidor em nível de Pós-graduação, estão apresentados abaixo:

**Satisfações:**

- ✓ Açam que o CFP/UFCG buscam a implantação a nível de especialização e mestrado;
- ✓ Destinando mais vagas aos TAE's, dá mais facilidade para que o servidor consiga se aperfeiçoar em nível de pós-graduação;
- ✓ Oferta de vagas específicas para servidores efetivos nos programas de Pós-graduação;
- ✓ Exemplo disso foi as cotas destinadas ao PROFIAP;
- ✓ Oferece condições de trabalho que viabilizam a realização de Pós-graduação;

**Insatisfações:**

- ✓ Por ser uma universidade, ela utiliza de suas competências para a realização de aperfeiçoamento, concentrando os cursos de Pós-graduação no Campi de Campina Grande, e que deveriam ser estendidos para outros Campi próximos;
- ✓ Os programas devem deter vagas exclusivas para servidores técnicos;
- ✓ Criar mais programas de especialização, mestrado e doutorado;
- ✓ Ofertar mais cursos de Pós-graduação lato sensu e stricto sensu;

- ✓ Poucos são os cursos de Pós-graduação que oferecem cota para servidor público na UFCG. E os que existem infelizmente não atende a demanda.
- ✓ Muitas promessas foram feitas em épocas de campanha visando a qualificação dos servidores, mas efetivamente nada mudou.

Os servidores que se mostraram insatisfeitos (55,93%) podem estar correlacionados aos obstáculos conforme (Quadro 1) apresentado neste trabalho sobre os relatos dos TAE's que consideraram como obstáculo a forma de ações promovida pelo CFP/UFCG, o que pode vir ser a causa dessas opiniões. Pois, percebem que, com uma Pós-graduação, seja ela especialização, mestrado ou doutorado, proporcionam experiências como a oportunidade de trabalhar em estreita colaboração com pessoas diferentes das que encontram no trabalho, aprender a lidar com equipes dinâmicas e distribuir tarefas de maneira eficiente são outros motivos pelos quais tem muito a se beneficiar ao optar por uma Pós-graduação. Quando se há interferência de gestão na instituição dessa oportunidade, o servidor perde a oportunidade de adquirir certificações inibindo a progressão na carreira. Por isso, o desenvolvimento pessoal quando investido, é um ótimo motivo para buscar a capacitação, e através dela, segundo Ribas (2008), a formação continuada que objetiva sugerir novas metodologias e a atualização dos profissionais nas discussões teóricas da atualidade, bem como contribuir para as mudanças de melhorias em toda a ação pedagógica. A atualização e o aperfeiçoamento do profissional em qualquer área têm como intuito acompanhar o avanço tecnológico de um mundo globalizado e em constante transformação.

Para Cavalcanti e Oliveira (2011) a aprendizagem deve ser focada na ação e sua avaliação deve estar apoiada em resultados observáveis. Vê-se então, que a legislação que regulamenta o desenvolvimento de pessoal no serviço público é generalista, cabendo às organizações reguladas por ela disporem de programas de capacitação direcionados aos seus gerentes, como aborda o decreto regulamentador do PCCTAE (decreto nº 5.825/2006) ao tratar da necessidade dos programas de capacitação institucionais em contemplarem o desenvolvimento do servidor para desempenhar a atividade de gestão, como um pré-requisito a ocupação dessa função.

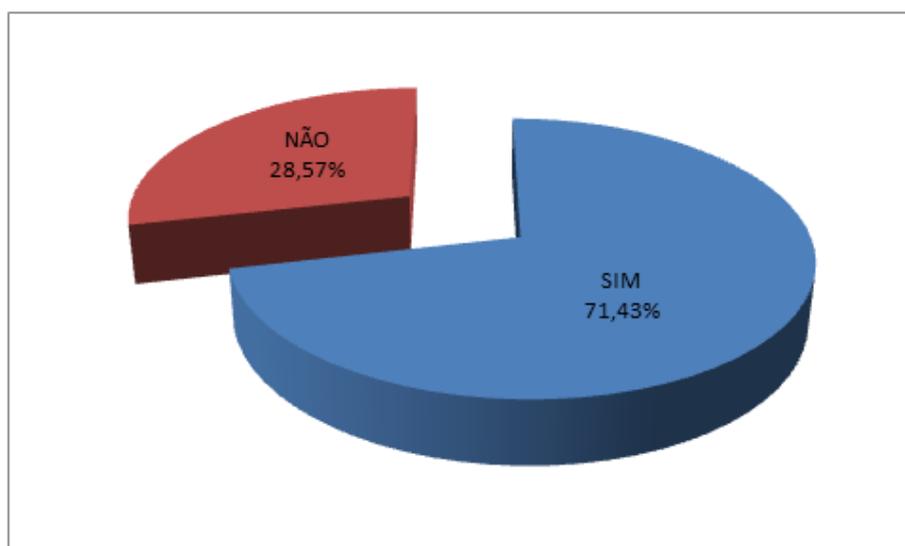
No tocante a UFCG, a promulgação da lei 11.091 de 2005, que instituiu o plano de carreira dos servidores TAES, de acordo com Cavalcante *et al* (2016) e Cardoso (2017) incentivou-as a adotarem a prática da oferta de cursos de capacitação para o corpo técnico, tendo em vista que o referido plano de carreira trazia um incentivo financeiro ao vincular a

mudança do padrão de vencimento do servidor à participação em cursos de capacitação em determinado interstício. Portanto, ainda segundo os autores, a progressão na carreira se daria, entre outros fatores, em função das certificações adquiridas em ações de capacitação. Baseado nesse contexto, tal característica defendida nesta Dissertação, mais do que capacitar servidores com foco nos objetivos estratégicos da UFCG, têm servido como uma compensação financeira para a progressão dos mesmos, uma vez que ao participar de seminários, congressos e cursos de educação formal nos níveis de graduação e pós-graduação há ganhos em termos de remuneração. Tal concepção a exemplo de Oliveira Filho (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Ayres (2012 e 2015) e Cardoso (2017), decorre da percepção de que permanece uma quase que total falta de alinhamento entre a estratégia organizacional e o modelo de capacitação institucionalmente operacionalizado.

Outro questionamento para fechar as entrevistas dessa pesquisa, está relacionado a programas de qualificação *stricto sensu* (Figura 18).

Quando questionado o fato do mesmo não ser oferecido no campus, a classificação das respostas de forma positiva e negativas, facilita a compreensão sobre a percepção predominante da demanda. Embora, havendo apenas duas opções de respostas, ocorreu mais respostas (71,43%) que denotam percepções negativas para os servidores quanto a ausência de qualificação do tipo *stricto sensu*, e, que torna-se um grande empecilho para fins de incentivo à qualificação.

Figura 18. Ausência de programas *stricto sensu* no *campus* como empecilho para a qualificação do TAE.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa - Julho/2018.

Maioria dos servidores nesta pesquisa entende que as Pós-graduações *stricto sensu* compreendem programas de mestrado e doutorado, e, que essas atividades sistemáticas de formação, alternativas ou complementares aos cursos de graduação, equivalem aos cursos de graduação (bacharelado e licenciatura). Portanto, os cursos de Pós-graduação valem para o IQ – Incentivo a Qualificação, que trará uma gratificação que varia de 5% a 75% ao salário do servidor. A importância está no diploma de curso sequencial, válido para incentivo à qualificação. Frente a isso, a capacitação ganha grande importância como recurso estratégico para modernizar a Administração Pública Brasileira e, conseqüentemente, e por permitir requalificar e reposicionar os servidores dentro do ambiente público (PINTO; SANTOS, 2010).

Segundo Costa (2010) o PCCTAE foi resultado da orientação estratégica do governo Federal na implementação de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, que promoveu reformulações em todas as esferas de sua atuação e definiu a democratização das relações de trabalho como o eixo norteador de toda a política de gestão de pessoas para a administração pública federal, em que passa a considerar carreira como instrumento estratégico de gestão e de organização da força de trabalho, muito além do mero atendimento das demandas de recomposição remuneratória.

No entanto, a influência do plano na motivação da grande maioria dos servidores, com mais de 71%, atribuíram percepções positivas quanto ao impacto do Plano de Carreira, pois, o mesmo demandou uma remodelagem administrativa e de conhecimento referente aos paradigmas que alicerçaram, até então, a condução da Gestão de Pessoas na UFCG, com o objetivo de melhor direcionar seu quadro funcional para o bom desempenho das funções institucional, na vida funcional, principalmente devido à melhoria salarial. Fato que confirma a procura desses servidores por esses programas. A promulgação da lei 11.091 de 2005, que instituiu o plano de carreira dos servidores TAES, de acordo com Cavalcante *et al* (2016) e Cardoso (2017) incentivou-as a adotarem a prática da oferta de cursos de capacitação para o corpo técnico, tendo em vista que o referido plano de carreira trazia um incentivo financeiro ao vincular a mudança do padrão de vencimento do servidor à participação em cursos de capacitação em determinado interstício. Portanto, ainda segundo os autores, a progressão na carreira se daria, entre outros fatores, em função das certificações adquiridas em ações de capacitação.

A postura dos técnico-profissionais depois da supracitada lei e a escolha por qualificação percebe-se que antes do PCCTAE, nenhum servidor técnico-administrativo possuía qualificação acima do exigido para o cargo. Após a referida lei, 70% desses servidores buscaram especializações *lato sensu*, e, 45% recorreram aos cursos de mestrado, dados obtidos nos assentos funcionais dos técnico-administrativos do CFP/UFCG. Cabe destacar que no campus de Cajazeiras da UFCG até os dias atuais não há cursos *lato e stricto sensu* que atendam ao público-alvo da presente discussão. Outro fato importante a destacar, é que, o município de Cajazeiras situa-se a 48 km de instituições que oferecem tais cursos. Um exemplo é o PROFIAP no campus de Sousa da UFCG. Teve início em 2012, mas que limita o número de vagas por cotas. De modo que a demanda suplanta a oferta de cursos.

Quanto ao aspecto negativo (28,57%) exposto (Figura 18), refere-se à insatisfação dos TAE's que reconhecem a importância do programa, mas, reconhecem também à falta de interesse por parte da gestão do Campus para com o ambiente organizacional, que é sua área específica de atuação, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.

Outra insatisfação, se dá em termos da Pós-graduação, onde verifica-se que diante de um cenário que incorpora cada vez mais tecnologia, onde existem inúmeras ofertas de curso de Pós-graduação nas modalidades *stricto sensu* e *lato sensu*, quer seja na modalidade presencial e/ou à distância, nem sempre o ensino ofertado atende às expectativas dos TAE, que também procuram na modalidade *stricto sensu* os mestrados profissionais. De acordo com Goulart (2017, p. 4) o mestrado profissional está voltado “[...] para a capacitação de profissionais nas diversas áreas do conhecimento, mediante estudos de técnicas, processos ou temáticas que atendam a alguma demanda do mercado de trabalho”, atraindo assim, egressos de graduação cujo perfil adere mais as práticas de sua profissão. Conforme já citavam Barros, Valentim e Melo (2005, p.128) os cursos de mestrado profissional foram concebidos com “[...] propostas desvinculadas de cursos de mestrado acadêmico”.

No processo de capacitação, Schikmann (2010) pontua que seu objetivo é desenvolver uma força de trabalho dotada das competências necessárias ao atendimento dos diferentes objetivos organizacionais, para assim, permitir o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico organizacional. Sob tal prisma, a capacitação é conceituada enquanto um processo contínuo que deve acompanhar a evolução da organização, além de levar em conta o conjunto de mudanças requeridas e o suprimento de novas competências que emergem de um contexto em constante processo de transformação no qual as organizações de

diferentes naturezas atuam. Assim, este processo deve, segundo Schikmann (2010), englobar para além de cursos direcionados à qualificação para a realização de atividades cotidianas, a possibilidade dos servidores fazerem cursos de graduação e Pós-graduação que lhes permitam desenvolver competências compatíveis àquelas demandadas pela organização, tanto no momento presente, quanto em projeções de demandas futuras.

Algumas conquistas dizem respeito à vida funcional do servidor, como a possibilidade de desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; o acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, desde que respeitadas as normas específicas; a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições. Outros avanços referentes ao desenvolvimento na carreira foram alcançados a partir do plano negociado, como o incentivo à qualificação e as progressões por capacitação profissional e por mérito profissional, os quais tiveram suas diretrizes orientadas para uma gestão moderna e participativa. Ou seja, para que o sonho do crescimento profissional se concretize, existem inúmeros requisitos, metas e diretrizes que devem ser alcançadas, na pretensão de aumentar não só seu grau de escolaridade, mas também suas habilidades e competências.

A fim de garantir o alcance de tais conquistas, segundo Cavalcante *et al* (2016), a ferramenta da capacitação, antes utilizada no setor privado para capacitar o empregado visando exclusivamente maximizar o lucro das organizações, passa a ser empregada na administração pública. Contudo o foco desta última é diverso, não podendo ser descrito como a busca pelo resultado financeiro em si, o que se procura é a garantia de prestação de um serviço público de qualidade, ao tempo em que se contemple a maior eficiência e eficácia no uso dos diferentes recursos pelas instituições públicas, já que estas também precisam ser autofinanciáveis.

Com relação à capacitação na carreira, ainda segundo o plano de carreira da categoria, há a possibilidade de o servidor avançar até 3 níveis, fazendo jus a uma elevação da remuneração correspondente a 3,9% para cada um deles. O avanço nos níveis funcionais do plano de carreira se dá com a certificação do servidor por meio de ações de capacitação diversas com cargas horárias totais que podem variar de sessenta a cento e oitenta horas com os chamados cursos de extensão. Naturalmente, as recentes ofertas de especializações e mestrado profissional também qualificam os servidores à progressão funcional após o seu término (TEIXEIRA FILHO, 2017).

A sobrevivência das organizações depende em grande parte do fator humano. De nada valem recursos financeiros, aparato tecnológico, se as pessoas que trabalham na organização não estiverem em sintonia com os objetivos da mesma e também se não estiverem capacitadas e empenhadas para o alcance desses objetivos. Essa premissa também se aplica às organizações do setor público e principalmente às Universidades, pois mesmo possuindo características peculiares, essas instituições também se constituem um tipo de organização com objetivos a serem alcançados, necessitando assim que seus servidores possuam profissionalismo, preparo, comprometimento e consciência de seu papel de servir ao público (SILVA, 2017).

## 6 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

---

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar como os servidores do CFP/ UFCG percebe a qualificação, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções na busca de uma maior eficiência no serviço prestado dentro do campus de Cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, mais especificamente nos setores lotados pelos Técnicos-administrativos em educação atualmente nos cargos que ocupam, onde ocorreu por meio de investigação realizada mediante aplicação de questionários.

Após análises foi possível a percepção dos TAE's em relação a qualificação, no desempenho dos seus cargos. Retomando o último objetivo específico estabelecido na introdução desse trabalho, Promover ações e estratégias de aprendizagem que possibilitem ao corpo técnico da Universidade, lotados no Campus de Cajazeiras a aquisição e o aprimoramento de competências que agreguem valor à instituição e valor social ao indivíduo, de modo a elevar os padrões de qualidade e produtividade dos serviços prestados a fim de contribuir com o cumprimento da missão institucional, este objetivo propõe um plano de ação com vistas a ajudar na qualificação e capacitação, visando uma melhor eficiência dos TAE's frente aos cargos que ocupam, o que refletirá nos resultados da universidade como um todo.

Para Basset (2008, p.12) [...] a partir do momento em que o pesquisador entra no contexto onde se dá a pesquisa, suas perguntas e propostas já se constituem numa intervenção. Com base nos obstáculos identificados como possíveis dificultadores no desempenho dos servidores como: ausência de oferta de cursos; cursos sem ser das áreas específicas; Cursos que não correspondem ao nível de especialização, mestrado e doutorado; período e horário do curso não coincidente com a disponibilidade do TAE; falta de curso à distância; e, falta de conhecimento, em algum grau, sobre as legislações da instituição, realizou-se propostas de intervenção, expostas (Quadro 3). Afirma Moreira (2008, p.403) que a pesquisa intervenção só acontecerá se houver um problema comum a ser solucionado.

**Quadro 3** - Propostas de intervenção para o desenvolvimento de conhecimentos e experiências dos TAE's na busca de maior eficiência no serviço prestado ao CFP/UFCG.

<b>Diretrizes</b>	<b>Ações de prioridade</b>	<b>Meios de implementação</b>	<b>Público-alvo</b>
Oferta de qualificação/capacitação para suprir toda demanda dos TAE's.	Deverá ser oferecido capacitação necessária aos TAE's com informações sobre normas e rotinas inerentes ao cargo desempenhado.	Oferta regular de capacitação, contemplando os TAE's do CFP e disponibilizando transporte, para treinamento em outra cidade.	Os TAE's lotados no CFP/UFCG e demais Campus próximos que tenham interesses na parceria dos cursos.
Ocupação de chefia dos setores por Técnicos-Administrativos em Educação que tenham quatro anos de serviço no CFP/UFCG.	Essa diretriz pode ser implementada tanto através de restrição por meio de normativa, como também pela conscientização do servidor.	Qualificação profissional do TAE e melhor prestação de serviços.	TAE's após Estágio Probatório.
Desenvolvimento de um guia de orientações gerais sobre os cursos e as áreas específicas.	Elaboração e distribuição de um guia de orientações gerais, com caráter didático, embasado no regimento, estatuto, resoluções e demais normativos da UFCG.	Adequar as vagas dos cursos conforme demanda, capacidade e tempo estabelecido para os cursos.	Direção de centro e Gestores do RH.
Criação de cursos correspondentes ao nível de especialização, mestrado e doutorado	Deverão ser disponibilizados guias especificando os cursos de pós-graduação (lato sensu e stricto sensu) com relação direta e indireta aos cargos dos TAE's.	A Direção do CFP juntamente com a PRPG devem enveredar esforço na oferta desses cursos com cotas para TAE's a serem ministrados no <i>campus</i> do CFP buscando parcerias com cursos já em andamento na UFCG.	TAE's e docentes.
Período e horário do curso coincidente com a disponibilidade do TAE	Deverá ser viabilizada a compatibilidade da carga horária do trabalho com as das aulas dos cursos.	Conferir maior qualidade e aproveitamento do curso por parte do servidor e redução do tempo de conclusão do curso.	Técnico Administrativo em Educação - TAE
Ofertar cursos à distância	Flexibilizar a carga horária para os TAE's para a realização dos cursos à distância.	Criação de cursos a distância a ser disponibilizado na plataforma UFCG virtual e seleção de instrutores aptos a ministrarem os cursos.	TAE's e docentes.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa – Julho/2018.

Vale ressaltar, que a implementação das medidas acima propostas não poderá ocorrer apenas em uma única etapa, sendo necessário que seja um processo contínuo.

## 7 - CONCLUSÕES

---

A metodologia baseada em questionários semiestruturado com servidores TAE's nos levou a compreender melhor a percepção dos mesmos acerca do assunto Qualificação Profissional na Administração Pública. Concluiu-se então nesta pesquisa:

No CFP/UFCG, a oferta do processo de qualificação profissional, a partir da aprendizagem formal disponibilizada aos servidores, deve aprimorar os conhecimentos adquiridos no cotidiano das relações de trabalho e auxiliar na plena execução das atividades que desempenham.

Dos fatores motivantes elencados pelos servidores está a retribuição financeira como a principal motivação na participação em cursos de capacitação/qualificação profissional, seguida do reconhecimento profissional adquirido pelo desenvolvimento de habilidades e competências, utilização do conhecimento apreendido no setor, da necessidade pela educação continuada, e, por fim, a realização pessoal e compartilhamento do conhecimento no setor.

Quanto aos fatores desmotivantes à participação em cursos de capacitação/qualificação, o principal é a falta de oferta de cursos na área de formação do servidor técnico-administrativo, bem como a inexistência de ofertas desses cursos no próprio *campus*, destacando, na sequência, os servidores sentem-se desestimulados a participar e contribuir nos setores em que estão lotados nos setores do Campus de Cajazeiras.

Diante da realidade que permeia o CFP/UFCG como instituição federal de ensino superior, é primordial que sejam traçados planos de desenvolvimento de competências, habilidades, criatividade e do senso de responsabilidade, sendo este último pautado na atuação e consciência do indivíduo com relação ao dever enquanto servidor da instituição.

Os principais embasamentos na construção dos documentos que legitimam a capacitação do servidor público federal estão relacionados com a motivação e desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão como também a elevação da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e aos cidadãos que fazem uso desses serviços sem deixar de lado o cumprimento dos princípios da eficácia e eficiência na Administração Pública.

A análise dos dados constatou que a percepção dos servidores com relação aos cursos de capacitação/qualificação profissional foi avaliada de forma negativa pela maioria, visto que, em a oferta não atender a demanda priva os servidores no desenvolvimento da

aprendizagem e da competência, o que tenderiam em melhorias contínuas nos processos de trabalho.

No que preconiza a legislação vigente com relação as possibilidades de de formação continuada, a garantia de recursos específicos para a capacitação e treinamento dos servidores públicos federais somente ocorreu após a Lei 11.091/2005. Foram percebidos avanços na aplicação desta importante ferramenta da Gestão de Recursos Humanos na universidade estudada, contudo, como já seria esperado, existem alguns fatores que podem ser melhorados, o que não invalida o que tem sido realizado até o momento.

Diante da percepção dos servidores Técnicos-Administrativos do CFP/UFCG, seguindo a ideia de que um plano de carreira deve ser um instrumento para que os objetivos da Instituição sejam atingidos da melhor forma, reconhecem que o PCCTAE atribui responsabilidades sobre a adequação da força de trabalho às suas necessidades, de acordo com as demandas institucionais; com a proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; com as inovações tecnológicas; e com a modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

O estudo pôde identificar as lacunas existentes em relação à capacitação/qualificação profissional na Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Cajazeiras e, a partir dos resultados demonstrados, haja a atenção da instituição sobre as soluções que podem ser tomadas e as propostas ideais para direcionar a utilização do conhecimento por meio dos cursos de capacitação/qualificação oferecidos, e que essa ação possa gerar mudanças benéficas aos diversos setores da instituição. Com base nesse contexto, a adoção das propostas de intervenção promovida nesta pesquisa (Quadro 3), poderá proporcionar aos Técnicos-Administrativos em Educação que ocupam cargos no CFP/UFCG, Campus de Cajazeiras, melhores condições para aquisição e o aprimoramento de competências que agreguem valor à instituição e valor social do indivíduo, no desenvolvimento dos seus trabalhos com melhor preparo.

Conforme análise realizada no estudo, se faz necessário que a instituição estudada melhore os métodos empregados para a capacitação/qualificação profissional de seus servidores. A revisão anual do Plano de Capacitação, seria outro ponto relevante para que os servidores possam ser ouvidos e, assim, opinarem sobre cursos a serem ofertados, como forma de evitar obstáculos existentes em relação ao processo de aprendizagem, seja em relação aos cursos de capacitação, como controle e pesquisas sobre interesses dos servidores

nos cursos, seja na busca de cursos apropriados para suprir as necessidades funcionais dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

---

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ADORNO T. W. Educação e emancipação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, dez. 2006. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>.

AMORIM, Jessica Camargo de. **Motivação e qualidade de vida no trabalho**: um estudo no setor de saneamento ambiental em uma empresa do segmento de call center em Brasília. 2014.

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com Servidores Técnico-Administrativos de Universidade. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, 2012, pp.1-28.

ANDRADE, M.; SANTOS, A. **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense**. In: Seminário Nacional De Bibliotecas Universitárias, 13, Natal, 2004. <http://repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/51/1/Andrade%2c%20M.%20V.-Gestao%20de%20pessoas.pdf>.

APPUGLIESE, M. M. E. **Capacitação dos Servidores visando eficácia dos Serviços Públicos: um Estudo de Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP)**. 2018. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40407/000816836.pdf>>.

ARAÚJO, M. P. et al. (Org.). **Construindo o Social através da Ação e da Responsabilidade**. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de.; RODRIGUES, IVETI MAGALIA CAETANO. **Novos modelos de gestão das universidades: desafios emergentes**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis – Brasil, 2009.

AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. **Sistema de Capacitação Baseado em Competências –SCBC**. In: Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Federais de Ensino (IFE). João Pessoa: Paraíba, 2015.

\_\_\_\_\_. Simone Maia Pimenta Martins. **Proposta de um Sistema de Capacitação Baseada em Competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) –Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em: [http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_516.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_516.pdf).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, E. C. de; VALENTIM, M. C.; MELO, M. A. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetórias e definições. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v.2, n.4, p. 124-138, 2005.

BERGUE, S. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2.ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2011.

BRASIL. Decreto nº 5.452, de 01 de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília, 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>.

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. **Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987**. Brasília, 1987. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm)>.

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] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 12 dez. 1990. Seção 1.

BRASIL. Lei nº 11.091 (PCCTAE), de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Brasília, 2005. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 34. ed. - Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MPOG, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal de Campina Grande. Conselho Universitário. Câmara Superior de Ensino. **Resolução Nº 05, de 24 de setembro de**

2013..Aprova os procedimentos para elaboração e reformulação de Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação da UFCG e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res\\_16052013.pdf](http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_16052013.pdf)>

BRASIL. **Portaria N° 27**, de 15 de janeiro de 2014. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 16 jan. 2014. Seção 1, N. 11, p. 26.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

BREGALDA, A.; TOSTA, A. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA –CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. P. 1 –17. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876>

BRUNO-FARIA, M.; BRANDÃO, H. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: **Revista de Administração Contemporânea**. 7. 2003. [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000300003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000300003&script=sci_arttext).

CAMPOS, Nilo Moraes de; PINTO, Rodrigo Serpa; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do instituto federal de educação, ciência e tecnologia sul-rio-grandense**. X Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria en América del Sur, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97006>>.

CARDOSO, S. P. Q. C. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão-PE**. 160 f. il. 2017. Dissertação (Mestrado) -Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**. Vol.19, n.2, 2017, p.01-18.

CASTRO, Ana Caruline de Souza. **Os trabalhadores técnico-administrativos em educação da universidade federal de goiás: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior**. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Goiás, 15 p., 2017.

CAVALCANTE, Janis Christine A.; PRADO, Luciane Santos; RITA, Luciana Peixoto Santa; SOUZA, Waldemar Antônio da Rocha de. Capacitação de servidores públicos: uma análise dos eixos da política implantada na UFAL. PROFIAF, 2006.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. **Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento e competências gerenciais**. ENANPAD-XXXV. Rio de Janeiro-RJ, 2011.

CAVALCANTE, J.C.A.; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; DE SOUZA, W. A. R. Capacitação de Servidores Públicos: uma Análise dos eixos da Política Implantada na UFAL.

I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Curitiba. **Anais**. Curitiba, 2016. Disponível em <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-docongresso/41423.pdf>>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

COLLARES, M. E. H. C. **Avaliação da gestão universitária**: velhos problemas e novas perspectivas. 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35779>>.

CORREIA, Marcelo de Souza; ARNAUD, Lilian Corrêa; ESTUMANO, Manoel; SILVA, Nádia Cristina Cunha da. **A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFPA sobre a capacitação**: um estudo de caso nas unidades acadêmicas e administrativas. XII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

COSTA, Angela Lobo. **Percepção dos servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte sobre o plano de carreira instituído pela lei nº 11.091/2005**. Especialização (Negociação coletiva) - UFRN, Porto Alegre, 56 p., 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEL MAESTRO FILHO, A.; DIAS, D. **Práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho: um modelo relacional de estudo com profissionais de organizações mineiras**. In: *I EnGPR*. Natal: ANPAD, 2007.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. 6.ed. Tradução de Francisco Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DUTRA, J.S. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Rubens da Costa. **Qualificação para o trabalho enquanto processo de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPA/Campus de Cametá**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Campus Universitário do Tocantins/Cametá, Programa de Pós-Graduação em Educação e Cultura, Cametá, 174 p., 2016.

FERRETI, Celso João. **A formação de servidores públicos, a valorização profissional e o compromisso com a formação humana**. In: PARÁ. Governo do Estado. **Projeto Político Pedagógico - PPP**. Belém: Escola de Governo do Estado do Pará, 2007.

FIDALGO, Fernando Selmar. **Referências para a formação profissional de servidores públicos**. In: PARÁ. Governo do Estado. **Projeto Político Pedagógico - PPP**. Belém: Escola de Governo do Estado do Pará, 2007.

FLAUZINO, D.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 42. 2008.

FRANCISCO, Bruna G. O perfil profissiográfico dos acadêmicos ingressantes e concluintes do curso de ciências contábeis da UNESC. 2012. 74f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/1303/Bruna%20Gobatto%20Francisco%20.pdf?sequence=1>>.

GARCIA, E. da C.; JUNQUILHO, G. S.; SILVA, A. L. da S. **A ação gerencial no serviço público: o hibridismo das práticas cotidianas**. In: IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – ENEO, 2010, Florianópolis, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa** [organizado por]. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>.

GOULART, I. B.; et al. Mestrado profissional em Administração: a visão dos coordenadores de cursos e egressos de Minas Gerais. 3º Simpósio de Avaliação da Educação Superior, 2017, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis: AVALIES, 2017.

HITT, M. A. **Administração Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: cengage Learning, 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Populacional. [online]. Brasília: 2010.** Disponível em: <<http://intranet.smsa.pbh/cgi/tabcgi.exe?pop2010/pop2010.def>>.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros**. Disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas\\_de\\_Populacao/Estimativas\\_2016/estimativa\\_dou\\_2016\\_20160913.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2016/estimativa_dou_2016_20160913.pdf)>.

ISONI, Miguel Maurício; CHAGAS, Jadelson Rodrigues. Processos de aprendizagem no contexto organizacional. **G&A**, João Pessoa, v.7, n.1, p.72-83, 2018.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social Empresarial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

KUENZER, Acacia Zeneida. A formação de professores para o ensino médio: velhos problemas, novos desafios. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 667-688, 2011. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

LESSA, Sérgio. **Mundo dos homens: trabalho e ser social**. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

LIMA, J. O. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas na secretaria de recursos humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, João Pessoa – PB, 2013.

MACHADO, Hilka V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. RAC, Rio de Janeiro, 2003. ed. esp., p. 51- 73. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf)>.

MAGALHÃES, E.; OLIVEIRA, A.; ABREU, S.; MAGALHÃES, E. **Política de Treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição**. In: XXX EnANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

MAGALHÃES, Elenice Maria de.; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de.; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho; CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.44, n.1, p. 55-86, 2010.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Revista Educação & Sociedade**. v. 19 n.64, Campinas, 1998. Disponível em: file:///D:/!0\pastas escaneadas\13\Educação & Sociedade

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, 2005.

MARRAS, J. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MASOTTI, D. R. **A importância do processo de gestão de pessoas para alavancar resultados organizacionais**. Disponível em: <<http://www.revista-fatecjd.com.br/retc/index.php/RETC/article/view/172/pdf>>.

MELO, E. **Gestão de Pessoas nos órgãos públicos**. 2010. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-nos-orgaos-publicos/38019/>.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MILONE, G. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Thomson, 2004.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 53, p. 82-90, n. 1, 2013.

NAKANE, M. **Servidor público: por que a população reclama tanto dele?**. 2007. <http://www.grupomidia.com>.

NASCIMENTO, F. P. **Uma proposta metodológica para implantação de um ERP orientada à gestão de mudanças**. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

NETO, I. R. **Lynaldo Cavalcanti além das palavras**. Brasília: Paralelo 15, 2010.

OLIVEIRA FILHO, A. **Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: Uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC. Florianópolis, 2012. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/100675>>

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2 ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2008.

PEREIRA, R. M. et al. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 1, p. 260-281, 2015.

PEREIRA, Maurício Fernandes; MARQUES, Sônia Mara. A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração**, v. 28, p. 1-15, 2004.

PINTO, C. F.; SANTOS, T. O. P. **Avaliação de impacto do programa de capacitação da UFAL no período de 2004 -2009**. 2010. Disponível em: <[www.ufal.edu.br/servidor/desenvolvimento/capacitacao/.../file](http://www.ufal.edu.br/servidor/desenvolvimento/capacitacao/.../file)>.

PIRES, M. F. C. O materialismo histórico-dialético e a Educação. **Interface** — Comunicação, Saúde, Educação, v.1, n.1, 1997.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO – PAC 2014. Disponível em: [http://capacitacaoufcg.blogspot.com/2014\\_01\\_29\\_archive.html](http://capacitacaoufcg.blogspot.com/2014_01_29_archive.html)

PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CÂMPUS DE ARAGUAÍNA BIÊNIO 2017-2018. Araguaína – TO, 2017, 50 p.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, Feevale, 2013.

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. **Relatório de Resultados**. Universidade Federal de Minas Gerais (Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos), 2015. 59 p.

RIBAS, D. A Docência no Ensino Superior e as Novas Tecnologias. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 3, nº1, março de 2008. <http://www.unicentro.br> - Ciências Humanas.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de Pessoas*. 2.edd. São Paulo: Saraiva, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo. Editora: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA *et al.* **Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública em hospitais da rede estadual do Ceará**. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 – 30, 2009.

ROMAN, Artur Roberto. **Atendimento ao cidadão: Visão sistêmica do atendimento**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2014b. 14 p. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1685/Módulo\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1685/Módulo_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>.

SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e antecipatória da universidade**. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, L. O. R. S. O projeto institucional e a identidade dos técnico-administrativos em educação. In: Seminário encontro de carreira: debates e perspectivas. Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: SINTUFRJ, 2012. p. 38-43.

SCHIKMANN, R. *Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. In **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SERIQUE, Maria Rosângela Xavier. **A capacitação de servidores técnico-administrativos: desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 137 p.: il.; 30 cm, 2011.

SILVA, Enio Waldir; FRANTZ, Walter. **As funções sociais da universidade – o papel da extensão e a questão das comunitárias**. Ijuí/RS: Unijui, 2002.

SILVA, Ana C. B. R. **Os desafios e perspectivas da gestão de pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes**. In: PORTELA, Keyla C.A.; SCHUMACHER, Alexandre J. (Orgs.). *Gestão secretarial: o desafio da visão holística*. Cuiabá: Adeptus, 2009. cap. 11. p. 169 - 180.

SILVA, André Luiz Ribeiro da. **O impacto da capacitação dos servidores nos resultados da segurança universitária federal a partir da implantação da Superintendência de Segurança Institucional a luz do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado

em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2015. 111 folhas: il. 30 cm. Recife, 2015.

SILVA, Mauro Barbosa da. **Proposta CIS/UFPB de racionalização de cargos e mudanças nos níveis de capacitação e nos padrões de vencimento.** João Pessoa, Paraíba, 2016.

SILVA, Laraina Moreira. **Fatores intervenientes no trabalho de docentes que exercem cargos de gestão intermediária no âmbito do centro de formação de professores da universidade federal de campina grande.** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Administração Pública, 90 p. - Sousa, PB – 2017.

SILVA, Gilberto Soares da; SILVA, Andréia de Carvalho. **Gestão de pessoas no serviço público: os programas de capacitação de servidores técnico-administrativos na Universidade Federal do Tocantins – Câmpus de Araguaína, em 2016.** I Congresso internacional de desempenho do setor público – CIDESP...**Anais.** Florianópolis – SC, 2017.

SOARES JUNIOR, Francisco Valmir Dias. **Modelos teóricos de administração pública: um estudo de caso sobre os modelos de gestão pública predominantes federal do ceará campus limoeiro do norte.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) Sousa – PB, 44 p., 2017.

SOUZA, W. A. da R. de. **Guia do Trabalho de Conclusão de Curso - TCF.** Modelo do TCF para o PROFIAP. Brasília, jun. 2015.

TACHIZAWA, T. et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TEIXEIRA FILHO, Antônio Raimundo Cardoso; ALMEIDA, Denise Ribeiro de; ALMEIDA, Leonardo Ribeiro de. **Capacitação no setor público: o processo adotado em uma IFES.** XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2017, Mar Del Plata. **Anais...**Argentina, Nov. 2017. p. 1 –16.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1994.

UFCG. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2019.** Disponível em: <[http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/PDI%20da%20UFCG\\_outubro%20de%202014.pdf](http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/PDI%20da%20UFCG_outubro%20de%202014.pdf)>.

UFCG – RELATÓRIO DE GESTÃO. **Prestação de Contas Ordinárias Anual Exercício de 2011.** Campina Grande-PB, Abril de 2012. 143 p.

UFCG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. 2014. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/>>.

VALENTE, G. S. C.; VIANA, L. O. O ensino de nível superior no Brasil e as competências docentes: um olhar reflexivo sobre esta prática. **Práxis Educacional.** Vitória da Conquista, v. 6, n. 9, p. 209-226, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/view/434>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

VALOIS, F. **A atuação do princípio da eficiência.** Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br.2003>>.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, 2004: 181-200.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZIKMUND, W. G. **Princípios da pesquisa de marketing.** Tradução Cristina Bacellar. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



## ANEXOS

### ANEXO 1 – Comitê de Ética em Pesquisa - CEP

#### Apresentação

O **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)** do Centro de Formação de Professores (CFP) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) é um colegiado interdisciplinar e independente de caráter consultivo, deliberativo e educativo, que tem como foco central defender os interesses e a integridade dos participantes voluntários de pesquisas e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento da pesquisa no nosso centro dentro de padrões éticos.

O CEP/CFP/UFCG foi criado em 11 de abril de 2011 através de PORTARIA GD-CEP/UFCG N° 051 aprovada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão do CFP/UFCG em reunião extraordinária, realizada em 07 de abril de 2011 e presidida pelo então Diretor José Cezário de Almeida.

#### Composição do CEP/CFP/UFCG

Paulo Roberto de Medeiros (Doutor em Ciências Biológicas/ Docente da UACEN): **Coordenador**  
Erlane Aguiar Feitosa de Freitas (Doutora em Ciências da Saúde/ Docente da UAL): **Vice-Coordenadora**

#### Membros efetivos

O CEP/CFP/UFCG conta com consultores de todas as unidades e da escola técnica do CFP, além de um representante dos usuários da cidade de Cajazeiras, PB, abrangendo as diversas áreas do conhecimento. O colegiado do CEP/CFP/UFCG tem como papel central avaliar a qualidade ética dos projetos submetidos e contribuir com as deliberações ordinárias e extraordinárias. Eventualmente, consultores *ad hoc* (internos ou externos) são convidados a participarem das reuniões.

#### Secretaria

Maria Aparecida Abreu Martins: **secretária e assessora**

#### Como submeter um protocolo de pesquisa ao CEP/CFP/UFCG?

Todas as informações necessárias aos pesquisadores e consultores dos CEPs estão disponíveis na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Portanto, recomendamos aos pesquisadores leitura da resolução antes da elaboração e submissão dos projetos de pesquisa envolvendo seres humanos. Além disponibilizamos documentos para auxiliar os pesquisadores na elaboração e submissão dos protocolos de pesquisa junto ao nosso CEP.

Todo projeto envolvendo seres humanos, **Independente da área**, precisa ser submetido à avaliação pelo sistema CEP/CONEP. O processo de submissão e acompanhamento dos projetos de pesquisa é realizado **Online** e **Exclusivamente** via **Plataforma Brasil**, através do site: <http://aplicacao.saude.gov.br/plataformabrasil/login.jsf>

#### Contatos

**Endereço:** Rua Sergio Moreira de Figueiredo, s/n, bairro: Casas Populares, Cajazeiras - PB; CEP: 58.900-000.

**Horário de Funcionamento:** de segunda à sexta-feira, das 07:00 às 13:00 horas.

Telefone: (83) 3532-2075

e-mail: [cep@cfp.ufcg.edu.br](mailto:cep@cfp.ufcg.edu.br)

Para atendimento ao público e aos pesquisadores contamos com a secretária executiva Maria Aparecida Abreu Martins.



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE – PROFIAP/UFCG

ANEXO 2 - Parecer consubstanciado do CEP

<p>UFCG - CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES - CAMPUS DE</p>
<b>PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP</b>
<b>DADOS DO PROJETO DE PESQUISA</b>
<b>Título da Pesquisa:</b> QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma análise da percepção dos técnicos administrativos com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências.
<b>Pesquisador:</b> MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS
<b>Área Temática:</b>
<b>Versão:</b> 1
<b>CAAE:</b> 86293018.0.0000.5575
<b>Instituição Proponente:</b> UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
<b>Patrocinador Principal:</b> Financiamento Próprio
<b>DADOS DO PARECER</b>
<b>Número do Parecer:</b> 2.606.456
<b>Apresentação do Projeto:</b>
O presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os impactos da qualificação Técnico-Profissional, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências dos servidores técnicos administrativos para atuar em suas funções, dentro do campus de Cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Objetiva identificar como os servidores da UFCG percebem a qualificação, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções, dentro do CFP- UFCG, investigação de caráter indutivo, método no qual os fenômenos são considerados do particular para o geral. As etapas são: 1) Leitura e revisão da literatura para compor o estado da arte, com fichamento na Tabela De Análise De Textos Acadêmico-Científicos, segundo as Dimensões propostas por Novikoff – TABDN; 2) Contrato de pesquisa via Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (servidores técnico-administrativos da UFCG); 3) A coleta de dados com o uso de questionário semiestruturado junto aos participantes do estudo; 4) A coleta de dados com o uso de entrevista semiestruturada junto aos participantes do estudo; 5) Observação participante; 6) Organização e tratamento de dados; 7) Análise de conteúdo e; 8) Elaboração do relatório técnico em forma de dissertação.
<b>Objetivo da Pesquisa:</b>
Identificar como os servidores da UFCG percebem a qualificação, com o foco no desenvolvimento
<p><b>Endereço:</b> Rua Sérgio Moreira de Figueiredo, s/n  <b>Bairro:</b> Casas Populares <b>CEP:</b> 58.900-000  <b>UF:</b> PB <b>Município:</b> CAJAZEIRAS  <b>Telefone:</b> (83)3632-2075 <b>E-mail:</b> cep@cpa.ufcg.edu.br</p>

UFCG - CENTRO DE  
FORMAÇÃO DE  
PROFESSORES - CAMPUS DE



Continuação do Parecer: 2.606.458.

de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções, dentro do campus de Cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

**Objetivo Secundário:**

- Identificar os principais benefícios e entraves para os servidores técnicos administrativos do CFP/UFCG para sua qualificação técnico-profissional;
- Relacionar a percepção do servidor técnicos administrativos do CFP/UFCG sobre o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, com a melhoria das condições no trabalho, a valorização e reconhecimento profissional;
- Analisar o gerenciamento de qualificação técnico-profissional do CFP/UFCG;
- Propor uma qualificação técnico-profissional para os servidores técnicos administrativos do CFP/UFCG, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

O estudo apresentará riscos mínimos, já que não envolve a realização de procedimentos invasivos, mas poderá ocorrer insatisfação do entrevistado em decorrência de abordar os conhecimentos específicos sobre um determinado tema. Nesse caso o participante ficará à vontade para decidir sobre a sua participação ou não no estudo.

Conhecimento de quais são os impactos das qualificações técnico - profissional relacionados aos técnico-administrativo como forma de desenvolvimento na atuação de suas funções.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Pesquisa bem delineada e deve ser publicada para conhecimento da comunidade do campus de Cajazeiras.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Atende todos os critérios da Resolução 466/12

**Recomendações:**

Nada a alterar

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovado

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Endereço: Rua Sérgio Moreira de Figueiredo, s/n  
Bairro: Casas Populares CEP: 56.900-000  
UF: PB Município: CAJAZEIRAS  
Telefone: (83)3532-2075 E-mail: cep@cfp.ufcg.edu.br

UFCG - CENTRO DE  
FORMAÇÃO DE  
PROFESSORES - CAMPUS DE



Continuação do Parecer: 2.006.456

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1101136.pdf	27/03/2018 10:59:02		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_MariadoCarmoRodriguesFreitas CEP.doc	27/03/2018 10:57:44	MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS	Aceito
Orçamento	Orcamentodoprojeto.pdf	27/03/2018 10:47:33	MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS	Aceito
Cronograma	Cronogramadoprojeto.pdf	27/03/2018 10:47:22	MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	27/03/2018 10:47:10	MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termodeanuencia.pdf	27/03/2018 10:46:35	MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termodecompromissodopesquisador.pdf	27/03/2018 10:46:20	MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termodecompromissodivulgacaoderesultados.pdf	27/03/2018 10:45:59	MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS	Aceito
Folha de Rosto	Folhadarosto.pdf	27/03/2018 10:20:49	MARIA DO CARMO RODRIGUES FREITAS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAJAZEIRAS, 18 de Abril de 2018

Assinado por:  
Paulo Roberto de Medeiros  
(Coordenador)

Paulo Roberto de Medeiros:  
Coordenador  
CEP/CFP/UFCG

Endereço: Rua Sérgio Moreira de Figueiredo, s/n

Bairro: Casas Populares

UF: PB

Município: CAJAZEIRAS

CEP: 58.900-000

Telefone: (83)3532-2075

E-mail: cep@cfp.ufcg.edu.br



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE – PROFIAP/UFCG

ANEXO 3 - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Caro (a) Servidor (a),

O (a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de Conclusão Final intitulada **“QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma análise da percepção dos técnicos administrativos com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências”** que tem como objetivo geral desse estudo identificar como os servidores da UFCG percebem a qualificação, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções, dentro do campus de Cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

. Pedimos a sua colaboração nesta pesquisa, respondendo a um questionário estruturado. Garantimos que este estudo possui riscos mínimos, já que não envolve a realização de procedimentos invasivos; mas poderá ocorrer insatisfação do pesquisado em decorrência de abordar os conhecimentos específicos sobre um determinado tema. Nesse caso, você ficará à vontade para decidir sobre sua participação no estudo posteriormente. Por outro lado, benefícios potenciais decorrerão diante de sua participação tais como o conhecimento dos fatores intervenientes em seu trabalho, enquanto docente ocupante de cargo de gestão.

Ressaltamos que todas as informações obtidas nesse estudo serão mantidas em sigilo e sua identidade não será revelada. Vale lembrar que sua participação é voluntária e você poderá a qualquer momento deixar de participar deste, sem qualquer prejuízo ou dano.

Comprometemo-nos a utilizar os dados coletados apenas para pesquisa e os resultados poderão ser veiculados em artigos científicos e congressos, sempre resguardando sua identificação.

Todos os participantes poderão receber quaisquer esclarecimentos acerca da investigação. Em caso de dúvidas relativas à pesquisa, pode entrar em contato com as pesquisadoras responsáveis por meio dos seus telefones: mestrandas **Maria do Carmo Rodrigues Freitas:** (83) 99654-8246; e Orientadora da pesquisa **Prof<sup>a</sup>. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras:** (83) 98753-7377.

O Comitê de Ética da Universidade Federal de Campina do Centro de Formações de Professores encontra-se disponível para esclarecimento pelo telefone: (083) 3532-2000 – Rua Sérgio Moreira de Figueiredo s/n, Campus Cajazeiras, CEP: 58900-000 – Cajazeiras – Paraíba. Esse termo está elaborado em duas vias sendo uma para o sujeito participante da pesquisa e outro para o arquivo do pesquisador.

Eu, \_\_\_\_\_, tendo sido esclarecido (a) a respeito da pesquisa, aceito participar da mesma.

Cajazeiras, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) pesquisador (a)



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE – PROFIAP/UFCEG

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Questionário semiestruturado

Prezado Técnico administrativo,

Este instrumento de pesquisa tem por finalidade obter dados para servirem de insumo à pesquisa que tem por objetivo principal: Saber Quais os Impactos da Qualificação Técnico-Profissional, com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências dos servidores técnico-administrativos para atuar em suas funções, dentro do campus de cajazeiras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCEG?

Muito obrigada,

Maria do Carmo Rodrigues Freitas, Mat. SIAPE: 2115442.

E-mail: (bonitensemcrf@hotmail.com)

#### A. Dados sobre a pesquisa

1. Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_
2. Local: \_\_\_\_\_

#### B. Caracterização da Amostra

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos
2. Sexo:  masculino  feminino
3. Nível de formação:  Graduação  Especialização  Mestrado  
 Doutorado  Pós-Doutorado
4. Tempo total de serviço público: \_\_\_\_\_
5. Tempo de serviço no CFP/ UFCEG: \_\_\_\_\_

#### C. Questões norteadoras

1. Qual sua área de formação? \_\_\_\_\_

2. Possui alguma formação na área de Administração?

Sim  Não

Se sim, qual? \_\_\_\_\_

3. Possui educação formal acima da especificada para seu cargo?

Sim     Não

Se sim, qual? \_\_\_\_\_

**4. Em 2005, o governo sancionou a Lei nº 11.095, que dispõe sobre a estruturação do plano de Carreira e Cargos dos Técnico-Administrativos no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério de Educação, e dá outras providências.**

Você sabe a existência dessa Lei, mas nunca a leu

Você conhece essa Lei e já a leu

Você nunca ouviu falar a respeito dessa lei

Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

**5. A lei 11.091/ 2005, garante ao servidor programas de qualificação/capacitação. Sobre esses programas:**

Não tem conhecimento que a instituição tenha oferecido cursos de qualificação/capacitação ao servidor

Não se interessa pelos cursos de qualificação/capacitação oferecidos pela instituição

Você já foi oferecido por algum curso de qualificação/capacitação

Não foi favorecido por nenhum curso de qualificação/capacitação

**6. Você considera que a oferta de cursos de qualificação oferecida pelo CFP/UFCG atende a demanda existente?**

Sim     Não     Parcialmente

**7. Mantém-se atualizado por iniciativa própria ou aproveitando as oportunidades oferecidas pela instituição?**

Por iniciativa própria

Aproveitando as oportunidades oferecidas pela instituição

As duas formas

Não me mantenho atualizado

**8. Você considera que as ações que são promovidas pelo CFP/UFCG no sentido de incentivar o servidor a buscar maior qualificação são suficientes?**

Sim     Não

Se não, por quê? \_\_\_\_\_

**9. Você considera um obstáculo à forma como o CFP/UFCG desenvolve ações com vistas a incentivar uma maior procura aos cursos de qualificação?**

Sim     Não

Se sim, quais? \_\_\_\_\_

**10. O que o (a) motivou/motiva a participar de um curso de qualificação?**

Retribuição financeira

Reconhecimento profissional

Realização pessoal

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**11. Você acredita que uma qualificação vai aperfeiçoar sua competência e habilidades?**

Sim     Não     Parcialmente

**12. Você considera que as ações de qualificação/capacitação têm melhorado o perfil dos servidores técnico administrativo?**

Sim     Não     Parcialmente

**13. Quais as contribuições da qualificação/capacitação para um melhor desenvolvimento do seu trabalho atual?**

Aprimoram as habilidades para execução de funções com vistas a um melhor desempenho

Aquisição de conhecimento como ferramenta para uma maior eficácia no trabalho desenvolvido

Não considero que haja contribuição

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**14. Qual a importância de uma qualificação para uma maior valorização e reconhecimento profissional?**

Pessoas mais qualificadas, em tese, são mais valorizadas

É relevante como suporte para conquista do sucesso profissional

O reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência do servidor integram, de forma fundamental, o processo de motivação e crescimento.

Não tem importância

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**15. Você acha que as competências advindas de uma qualificação são bem conduzidas pela UFCG?**

Sim     Não     Parcialmente

**16. Qualificações geridas com eficiência e eficácia potencializam as competências adquiridas?**

Sim     Não     Parcialmente

**17. Você acredita que a UFCG viabiliza a criação de ações visando à ampliação do aperfeiçoamento do servidor em nível de pós-graduação?**

Sim     Não

Se sim, quais? \_\_\_\_\_

**18 - Você considera que o fato do CFP não oferecer programas de qualificação no seu *campus* é um fator de empecilho para sua qualificação?**

Sim     Não

Se sim, quais? \_\_\_\_\_