



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

JANICE RUTH ANACLETO FERNANDES DANTAS

**A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO QUANTO A PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

SOUSA - PB

2019



JANICE RUTH ANACLETO FERNANDES DANTAS

**A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO QUANTO A PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

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

Orientadora: Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

SOUSA - PB

2019

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Josivan Coêlho dos Santos Vasconcelos - Bibliotecário CRB/15-764
Cajazeiras - Paraíba

D192p Dantas, Janice Ruth Anacleto Fernandes.

A percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação quanto a participação nos processos de gestão da Universidade Federal de Campina Grande / Janice Ruth Anacleto Fernandes Dantas. - Sousa, 2019. 107f.: il.

Bibliografia.

Orientadora: Profa. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP) UFCG/CCJS, 2019.

1. Serviço público - gestão. 2. Gestores. 3. Servidores públicos. 4. Qualificação profissional. I. Pederneiras, Marcleide Maria Macêdo. II. Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 35.081.73(043.3)

JANICE RUTH ANACLETO FERNANDES DANTAS

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO QUANTO A PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

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

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora da Defesa do TCF:

Professora Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras (Orientadora)
PROFIAP/UFCG/CCJS

Professora Dra. Ana Paula Basso
Membro Interno - PROFIAP/UFCG/CCJS

Professor Dr. Esdras Matheus Matias
Membro Externo – CCTA/UFPB

DEDICATÓRIA

À minha mãe Raimunda Anacleto (in memoriam) que do céu olha e intercede por mim junto ao Pai e a minha filha Maria Antônia que em meu ventre sentiu todas as angústias e alegrias para concluir este trabalho. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação não foi um trabalho fácil e para chegar até aqui precisei contar com o apoio e colaboração de muitas pessoas, às quais sou grata por terem contribuído na conquista dessa etapa em minha vida. Mas em primeiro lugar, agradeço ao Autor da Vida, por ter me dado o dom de viver e o ânimo e persistência necessários para vencer os obstáculos e chegar ao meu objetivo. “*Lâmpada para os meus pés é a tua Palavra, e Luz para o meu caminho*” Salmo 119:05.

Agradeço especialmente ao meu esposo Francisco José (Franzé) e meu filho Paulo Bisneto por todo apoio durante o período do curso de mestrado, pela compreensão das ausências em prol da construção do conhecimento e por todo amor. Agradeço também ao meu pai José Dantas (Zezão), minhas tias-mãe Francisquinha, Dina, Linda, Maria, Rosilda e Anália, a minha sogra-mãe Fátima Rocha, ao meu irmão Joseph Ragner, demais familiares e amigos pelas palavras de incentivo, apoio e por todo carinho dedicado. Vocês são pessoas que me inspiram a escalar novos passos sempre.

A Universidade Federal de Campina Grande, uma instituição que respeito, admiro e que tenho orgulho de fazer parte, seja como discente de graduação, de mestrado, e como servidora técnico-administrativa.

A toda equipe do Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/CCJS/UFCG. Meu agradecimento a todos os professores do Programa, grandes doutores com os quais tive o prazer de aprender e compartilhar conhecimentos.

Aos meus colegas das turmas 2016 e 2017 do PROFIAP/CCJS, pelas reflexões, trabalhos, seminários e bons momentos que podemos compartilhar durante todo o período do curso. Nestas turmas abençoadas, tive a oportunidade de conhecer muita gente competente e esforçada, que vivenciaram a árdua tarefa de conciliar trabalho, estudo, viagens e vida pessoal. Foram períodos cansativos, mas com muitas conquistas e realizações.

Um agradecimento mais que especial a grande mestre Prof.^a Dr.^a Marcleide Maria Macêdo Pederneiras, minha orientadora que, com toda sua dedicação e atenção, me ajudou na construção desta dissertação. Obrigada pelas palavras de incentivo e reflexão provocadas.

À professora Dr.^a Rosimery Cruz de Oliveira Dantas que gentil e pacientemente acompanhou o processo de elaboração deste trabalho e proporcionou contribuições valiosas que enriqueceram e aprimoraram a qualidade desta pesquisa.

A toda equipe da Direção do Centro de Formação de Professores – CFP/UFCG, em especial ao diretor Prof. Dr. Antônio Fernandes Filho, pelo carinho, amizade, por todo suporte e incentivo ao meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

Um agradecimento especial a todos os meus colegas servidores técnico-administrativos dos *Campi* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos que dispuseram algum tempo para participar da minha pesquisa, refletindo sobre sua prática laboral e tornando possível a construção deste estudo. Vocês foram fundamentais para despertar meu interesse nesta área. Espero de alguma forma retribuir a vocês, com os resultados desta pesquisa, para a construção de um ambiente de trabalho cada vez mais condizente com nossas expectativas.

Muito obrigada!

RESUMO

As transformações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e organizacionais, presentes na atualidade, trazem para o setor público uma nova postura, tendo em vista um nível de exigência cada vez mais acentuado dos cidadãos no atendimento de suas necessidades. A transformação da Administração Pública brasileira burocrática em gerencial caracteriza uma dessas modificações. O estudo objetivou avaliar a percepção que os servidores técnico-administrativos têm de sua participação nos processos de gestão no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande. A pesquisa foi do tipo descritiva e bibliográfica, com abordagem quantitativa, desenvolvida nos *Campi* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos. A população foi constituída pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação do quadro efetivo da UFCG, totalizando duzentos e trinta e seis sujeitos. A amostra foi composta por cento e um participantes. Para a coleta de dados utilizou-se de um questionário estruturado, aplicado junto aos servidores técnico-administrativos que atenderem aos critérios de inclusão. Os dados foram agrupados em planilha do programa Microsoft Excel 2010 e transportados para o software *Statistical Package for Social Science for Windows-SPSS* versão 20.0, para análise estatística. Foi realizada também a aplicação da Escala de Likert, com cinco pontos para análise de percepção. Concluiu-se que a atividade de gestão é uma tarefa complexa e que demanda dedicação por parte do servidor interessado em ingressá-lo. A UFCG necessita de um modelo de gestão que permita ao servidor se envolver em questões que vão além das atribuições de seu setor e que sejam afins às suas potencialidades e competências. O tempo de gestão aumentou conforme o cargo ocupado pelos gestores na instituição, o que pode ter ligação com o nível de formação do técnico-administrativo da UFCG que de maneira geral, se apresentou como um indivíduo reflexivo, com bom nível de educação e alto poder de aprendizado, ingredientes altamente desejados para a experiência de um processo altamente qualificado de desenvolvimento institucional. Denotou-se, que a formação dos servidores técnico-administrativos dos *Campi* avaliados se faz importante em função da possibilidade de um maior posicionamento na hierarquia institucional. Diante da realidade que permeia a UFCG como uma IFES, é primordial o processo de qualificação de servidores públicos na premissa da necessidade de um servidor polivalente, proativo e que desenvolva certo grau de autonomia, permitindo-lhe agir diante das eventualidades do trabalho. Mas, para isso devem ser consideradas as propostas de intervenção para a dinâmica administrativa frente à participação do servidor técnico-administrativo na gestão da UFCG, com a finalidade de se obter uma visão mais crítica da realidade no desenvolvimento de um profissional atribuído de competências, habilidades, criatividade e com senso de responsabilidade.

Palavras-chave: Servidor Público. Gestores. Qualificação Profissional.

ABSTRACT

The current economic, political, social, technological, and organizational changes present a new posture for the public sector, in view of an increasingly demanding level of citizenship in meeting their needs. The transformation of the bureaucratic Brazilian Public Administration into managerial characterizes one of these modifications. The study aimed to evaluate the perception that the technical-administrative servants have of their participation in the management processes within the scope of the Federal University of Campina Grande. The research was descriptive and bibliographical, with a quantitative approach, developed in Campi de Cajazeiras, Sousa, Pombal and Patos. The population was constituted by the Technical-Administrative Servants in Education of the effective staff of the UFCG, totaling two hundred and thirty six subjects. The sample consisted of one hundred and one participants. For the data collection, a structured questionnaire was used, applied to the technical-administrative servers that meet the inclusion criteria. The data were grouped in a spreadsheet of the program Microsoft Excel 2010 and transported to the software Statistical Package for Social Science for Windows-SPSS version 20.0, for statistical analysis. The Likert Scale was also applied, with five points for perception analysis. It was concluded that the management activity is a complex task and that demands dedication by the server interested in joining it. The UFCG needs a management model that allows the server to get involved in issues that go beyond the attributions of its sector and that are related to its potentialities and competencies. The management time increased according to the position held by the managers in the institution, which may be linked to the level of training of the UFCG's administrative technician, who in general presented himself as a reflexive individual with a good level of education and high power of learning. It was pointed out that the training of the technical-administrative servants of the Campi evaluated is important due to the possibility of a greater position in the institutional hierarchy. Facing the reality that permeates the UFCG as an IFES, the process of qualifying public servants in the premise of the necessity of a multipurpose server, proactive and that develops a certain degree of autonomy, is essential, allowing it to act in the face of the eventualities of the work. However, for this, the intervention proposals for the administrative dynamics regarding the participation of the technical-administrative server in the management of the UFCG should be considered, in order to obtain a more critical view of the reality in the development of an assigned professional of skills, abilities, creativity and a sense of responsibility.

Keywords: Public server. Managers. Professional qualification.

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CCJS	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
CCTA	Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFP	Centro de Formação de Professores
CGU	Controladoria Geral da União
CSTR	Centro de Saúde e Tecnologia Rural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Unidade de Desenvolvimento Profissional
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Nível de escolaridade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos <i>Campi</i> da UFCG	44
Gráfico 2.	Sexo dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos <i>Campi</i> da UFCG	48
Gráfico 3.	Classificação do plano de carreira por nível dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos <i>Campi</i> da UFCG	50
Gráfico 4.	Ocupação de cargo de gestão dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos <i>Campi</i> da UFCG	54
Gráfico 5.	Recebimento de função gratificada dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos <i>Campi</i> da UFCG	59
Gráfico 6.	Relação de trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos <i>Campi</i> da UFCG	78
Gráfico 7.	Ambiente administrativo dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos <i>Campi</i> da UFCG	80
Gráfico 8.	Forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos <i>Campi</i> da UFCG	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Distribuição de pessoal técnico-administrativo por unidade Administrativa.	34
Quadro 2.	Relatos dos técnico-administrativos que NÃO consideraram justa a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na instituição.	83
Quadro 3.	Relatos dos técnico-administrativos que consideraram SIM justa a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na instituição.	84
Quadro 4.	Relatos dos técnico-administrativos que consideraram (em parte; às vezes; nem sempre; até certo ponto, etc.) justa a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na instituição.	85
Quadro 5.	Proposta de intervenção para a dinâmica administrativa frente à participação do servidor técnico-administrativo na gestão da UFCG.	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Porcentagem do tempo de exercício na instituição; idade e setor de lotação instituição, dos técnicos administrativos em educação.	41
Tabela 2.	Cargos de gestão que foram ocupados e o tempo de gestão dos Técnico-Administrativos em Educação.	55
Tabela 3.	Cargos de gestão ocupados atualmente e o tempo de gestão dos Técnico-Administrativos em Educação.	57
Tabela 4.	Porcentagem das questões avaliadas pelos cinco pontos da escala de Likert, segundo os técnico-administrativos em educação.	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	16
2.1.1	Cenário da Administração Pública Brasileira	16
2.1.2	Processo de Gestão nas Universidades Federais	18
2.2	GESTÃO DE PESSOAS E DE SERVIÇOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	21
2.2.1	Servidores Técnico-Administrativos em Educação	21
2.2.2	Profissionalização dos servidores Técnico-Administrativos em Educação	24
2.3	PLANO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	26
2.3.1	Qualificação dos cargos Técnico-Administrativos em Educação	26
2.3.2	Plano de Carreira: uma ferramenta motivacional	27
3	METODOLOGIA	31
3.1	Tipo de Pesquisa	31
3.2	Cenário e local da Pesquisa	32
3.3	População e Amostra	34
3.4	Coleta de Dados	35
3.4.1	Entrevistas	35
3.4.2	Questionários	35
3.5	Análise dos Dados	36
3.6	Posicionamento Ético	37
4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	38
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
5.1	Seção I - Perfil dos respondentes Técnico-Administrativos em Educação da UFCG, <i>Campi</i> de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos	40
5.2	Seção II - Avanços alcançados pelos servidores técnico-administrativos através das políticas de capacitação e desenvolvimento	60
5.3	Seção III - Avaliação do processo de trabalho do técnico-administrativo em educação	78

6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	87
7	CONCLUSÕES	89
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICES	102
	Apêndice A. Questionário de pesquisa a ser aplicado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Campina Grande	102
	Apêndice B. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	105

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma época de profundas mudanças determinadas, sobretudo, pelo acelerado avanço tecnológico, pela crescente evidenciação das questões ambientais e pelo profundo processo de globalização. Essas transformações impactam, sobremaneira, as instituições de ensino superior que, num primeiro momento, buscaram entender esses movimentos e, num segundo, se adequar a eles para que possam resistir aos novos tempos sem perder sua legitimidade junto à sociedade.

As universidades federais, apesar da autonomia didática e administrativa que a Constituição Federal de 1988 (CF/88) lhes concedeu, seguiram o novo modelo de gestão administrativo proposto aos órgãos públicos, a administração gerencial, contribuindo para o desenvolvimento de novas práticas organizacionais, ao mesmo tempo em que procuraram manter as relações normativas, funcionais e humanas que lhes são inerentes.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente, o governo federal disponibilizou um arcabouço legal, orientando e desenvolvendo a gestão universitária. Através da Lei nº 10.861/04 introduziu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no Brasil, e dentre a diversa obrigação ligada à avaliação das instituições, essa lei tornou regra a sistematização de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), evidenciando sua respectiva missão e políticas institucionais.

Os servidores técnico-administrativos passaram a desempenhar atividades cada vez mais importantes, voltadas para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição. O plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, aliado às demais políticas de desenvolvimento das instituições públicas e de seus servidores, tem apresentado ferramentas que propiciam às universidades condições para o desenvolvimento de um quadro de pessoal qualificado para os desafios que se apresentam.

Em 2006, o Decreto nº 5.707, instituído pelo governo federal, regulamentou a implantação de políticas para o desenvolvimento da Administração Pública federal, com o propósito de aperfeiçoar o seu quadro de servidores, definindo ações voltadas para capacitação e desenvolvimento do corpo técnico. Tal decreto denominado de Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, implementado no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional impulsionou a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). A tarefa de dimensionar, capacitar, envolver e avaliar seu quadro, cada vez mais, adquire um papel estratégico decisivo para que a universidade possa cumprir com efetividade sua missão.

A estrutura da gestão universitária é composta por servidores docentes e técnicos investidos em cargos administrativos cujas atribuições estarão voltadas para a gestão de bens e interesses públicos da coletividade e no aperfeiçoamento da qualidade da prestação do serviço. Os servidores técnico-administrativos são significativos no processo de gestão por possuírem conhecimentos específicos e experiência, além de disporem de tempo para se dedicarem a esta atividade.

Contudo, apesar do avanço alcançado com a regulamentação de políticas voltadas para o desenvolvimento da carreira dos servidores técnico-administrativos, existem dificuldades para que estes servidores atuem na gestão dentro das universidades federais. O trabalho desempenhado por tais servidores ainda é constituído por atividades rotineiras e repetitivas, por vezes suscitando um sentimento de desvalorização profissional e insatisfação no trabalho.

Portanto, certas resistências precisam ser transpostas, para que estes profissionais possam atuar em nível de igualdade com os docentes no campo da gestão, abrangendo o que estejam capacitados para exercer.

Estudos que abrangem a temática proposta apontam para a necessidade de reconhecimento da importância do trabalho desempenhado pelo servidor técnico-administrativo nas atividades desenvolvidas nas IFES. Segundo Denicoli (2016), alguns estudos têm retratado a temática da participação dos servidores como uma função técnica de engajamento limitada à atividade que cada segmento da comunidade universitária exerce.

Carvalho (2013) propõe a ampliação do acesso dos membros da universidade aos diversos níveis de tomada de decisões; eliminação da dicotomia entre os que pensam e os que fazem e entre os que planejam e os que executam, com a finalidade de diminuir a distância entre os administradores e os administrados.

De acordo com Castro (2017), dentro das universidades, apesar do campo gestão está relacionado à Administração e não a Educação, a maioria das pessoas que assumem funções da alta administração nas IFES é formada por professores. Frequentemente, a cultura das universidades brasileiras não abre espaço, dentro dos processos gerenciais, para a atuação dos servidores técnico-administrativos, lhes conferindo pouca relevância.

Nesse sentido, e considerando que o processo de gestão nas universidades deve ser democrático e transparente, o problema central abordado nessa pesquisa é: Como os servidores Técnico-Administrativos em Educação percebem sua participação no processo de gestão da Universidade Federal de Campina Grande?

Com a finalidade de responder à questão central, objetivou-se avaliar a percepção que os servidores técnico-administrativos têm de sua participação nos processos de gestão no

âmbito da Universidade Federal de Campina Grande. Como objetivos específicos, procedeu-se a: a) Evidenciar o perfil dos respondentes; b) Identificar os avanços alcançados pelos servidores técnico-administrativos através das políticas de capacitação e desenvolvimento; c) Investigar como o servidor técnico-administrativo avalia o seu processo de trabalho; d) Propor intervenções para a dinâmica administrativa frente à participação do servidor técnico-administrativo na gestão da UFCG.

O interesse na participação do processo de gestão e o comprometimento organizacional dos servidores é uma realidade vivenciada nas organizações, que procuram ter em seu quadro de pessoal, indivíduos que se dediquem a instituição, que assumam seu trabalho com esforço e que busquem os melhores resultados (DENICOLI, 2016). Dessa forma, este estudo se justifica pela oportunidade de apresentar melhorias para o processo de gestão nas instituições de ensino superior, pois essa temática pode proporcionar o conhecimento de fatores que permitam contribuir para que o local de trabalho torne-se um ambiente em que os servidores são mais participativos, identificando as variáveis organizacionais que colaboram para o envolvimento e desenvolvimento dos indivíduos.

Vivenciando a realidade do processo de gestão e baseando-se na experiência de servidora técnica-administrativa da Universidade Federal de Campina Grande, a autora sentiu-se instigada em aprofundar os estudos sobre a participação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) na gestão da universidade.

Para aprofundar o conhecimento no assunto proposto foi efetuada uma varredura nas bases de dados, em que foi realizado o levantamento de trabalhos publicados sobre a temática da participação dos servidores técnico-administrativos nos cargos de gestão, com posterior aplicação de questionário estruturado (APÊNDICE A) junto a uma amostragem da população de servidores TAE da UFCG lotados nos *Campi* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos.

O presente trabalho estruturou-se com os seguintes capítulos: No capítulo inicial realizou-se a contextualização da pesquisa, os objetivos gerais e específicos que se almeja alcançar, a problemática que se pretende responder e, brevemente, a metodologia do estudo. No capítulo seguinte, trouxe uma exposição da fundamentação teórica sobre o Contexto da Administração Pública no Brasil; a Gestão de Pessoas e de Serviços Técnicos Administrativos; e o Plano de Carreira como ferramenta para o Desenvolvimento Organizacional. Nos capítulos seguintes foram expostos os procedimentos metodológicos; o diagnóstico organizacional; a descrição do plano de ação; os resultados e discussões e, finalizando, as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

2.1.1 Cenário da Administração Pública Brasileira

A Administração Pública brasileira apresenta em seu contexto uma série de transformações na forma como se organizou e se desenvolveu estruturalmente. Tem sua história marcada por processos de reformas que visaram à superação de dificuldades organizacionais e gerenciais, bem como o desenvolvimento no campo das relações políticas e sociais.

As importantes mudanças do modelo de organização administrativa do Estado brasileiro originaram de momentos de crise econômica ou política, isoladas ou simultaneamente, e as medidas adotadas como solução, geralmente levaram a uma maior ou menor intervenção do Estado sobre o domínio econômico, seguindo as convicções do governo da época (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No período de 1930, uma nova ideologia política e econômica fundamentada no crescimento industrial, no fortalecimento da economia nacional e no desenvolvimento da infraestrutura com participação efetiva do Estado exigia a estruturação de uma Administração Pública mais técnica e racional, desvinculada da visão personalista e patrimonialista vigentes até então (RAMOS; GONÇALVES, 2017).

Origina-se no Brasil o fenômeno da burocratização, coincidindo com a evolução do Nacional Desenvolvimentismo, presente nos discursos do então presidente Getúlio Vargas, com o declínio das oligarquias regionais e com o enfraquecimento do modelo agroexportador, que representaram o fim da política hegemônica dos cafeicultores brasileiros, diretamente relacionados à administração patrimonialista existente no país (ABRUCIO, 2007).

Em 1934, através da criação do instituto do concurso público, que propunha a seleção de funcionários baseada na competência técnica e nos conhecimentos, e em 1939, através da promulgação do estatuto dos funcionários públicos, práticas patrimonialistas como o clientelismo e a ambiguidade estabelecida entre o patrimônio público e o privado, foram combatidas pela administração burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Objetivando desmontar o estado oligárquico, a reforma burocrática sinalizava o interesse pela modernização da Administração Pública tornando-a mais especializada,

almejando promover uma máquina administrativa nos padrões weberianos, que se baseava nas características de impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Apresentava também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica através da concentração das decisões, estrutura piramidal de poder e controle dos processos administrativos (KLERING et al., 2010).

Foi, porém, através do Decreto Lei nº 579, de 30 de julho de 1938, com a fundação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP – dotado de princípios centralizadores, que se instituiu de fato o marco inicial da Administração Pública burocrática clássica no Brasil.

O DASP representou a primeira estrutura burocrática weberiana no Brasil designada a produzir políticas públicas em larga escala. Realizou um papel fundamental na inserção de um sistema de mérito no serviço público e auxiliou no estabelecimento de uma série de órgãos reguladores, colaborando para a difusão de idéias e práticas modernizadoras da Administração Pública (LEITE, 2016).

Para Ramos e Gonçalves (2017) o modelo de administração que passou a vigorar torna o Estado uma máquina dominada por regras e regulamentos, em que há pouca flexibilidade e reduzido espaço para iniciativas individuais, sendo o controle das atividades a principal preocupação das autoridades controladoras do governo.

Posteriormente, tem-se a reforma realizada durante o Regime Militar com a publicação do Decreto Lei nº 200/67, que serviu ao projeto de modernização ligado às concepções desenvolvimentistas daquele período, na tentativa de superar a rigidez burocrática com vistas a dotar a máquina pública de maior agilidade e flexibilidade, através da adoção do modelo gerencial na administração federal, fundamentado na descentralização político-administrativa (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2005).

De acordo com Abrucio (2007) a publicação do Decreto-Lei 200/67 representa uma primeira tentativa de movimento direcionado a uma reforma administrativa gerencial no Brasil. O Decreto-Lei, em seu artigo 6º, designava como princípios desta reforma a descentralização, o planejamento, a coordenação, a delegação de competências e o controle. Surgindo, a partir de então, inúmeras empresas estatais, especialmente do setor energético, siderúrgico e de telecomunicações. Por outro lado, ocorre também um crescimento na administração indireta, considerada mais transigente e geradora de produtividade e excelência. Durante esse período aumenta a insatisfação e o desequilíbrio entre as necessidades sociais e a capacidade do governo de atender as demandas emanadas da

sociedade. A Administração Pública direta passa a representar o estado de degradação, tornando-se obsoleta, arcaica e ineficiente.

O regime militar chega ao fim e encerra também a fase desenvolvimentista no Brasil. O período de crescimento econômico cessa e aliadas às crises do petróleo em 1975 e 1979, o país entra em decadência. Os anos 80 representam uma época de grande recessão. A elevação do déficit público e a ausência de reservas ou liquidez internacional tornaram cada vez mais urgentes a necessidade de renovação do modelo administrativo. O modelo weberiano de administração passa a ser questionada pela elevada rigidez, o que o tornava inadequado mediante as exigências demandadas para a elevação do desempenho e da contenção de gastos pelo Estado (LEITE, 2016).

As duas reformas descritas lançaram as bases fundamentais da estrutura administrativa do Estado brasileiro e, ainda que o caráter autoritário tenha sido uma característica marcante, é inevitável reconhecer nelas avanços importantes para a modernização da máquina pública.

Segundo Brasil (1995, p. 7) o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado consolida a Administração Pública gerencial:

(...) baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p. 7).

Portanto, a partir do plano diretor da reforma do aparelho do Estado foram estabelecidas as diretrizes e definidos os objetivos para que a administração gerencial passasse a configurar dentro da Administração Pública, podendo ser visualizada mediante a redução dos níveis hierárquicos, da ampla descentralização, entre outras orientações relacionadas à economicidade, a qualidade do serviço prestado e ao desenvolvimento dos servidores na carreira. Nessa perspectiva, a administração no âmbito das organizações públicas passou a procurar aproximar as práticas administrativas aos padrões de gestão utilizados no setor privado (CASTRO, 2017).

2.1.2 Processo de Gestão nas Universidades Federais

Diante do cenário de mudanças dos contextos econômicos, político e social (Castro, 2017), a Administração Pública teve de se adaptar, adequando sua estrutura, seus objetivos e suas políticas às necessidades do Estado, conforme as exigências de cada período histórico. A

chamada reforma gerencial no Brasil que modificou a forma de concepção do Estado e de se pensar a Administração Pública foi uma resposta à crise econômica da década de 1980 e aos efeitos da globalização neoliberal. Entretanto, a partir de várias experiências, muitas delas contraproducentes, o Brasil possui hoje uma Administração Pública mais crítica e democrática que a dos anos anteriores.

Segundo o autor, para além das formas de mecanização e das novas tecnologias de informação que invadem o ambiente de trabalho do setor público em busca de produtividade e eficiência, “as condições de vida e trabalho do funcionalismo estão proletarizadas sem que as rotinas de trabalho tenham se transformado em “cadeias de produção”, afirmou França (1994, p. 205). As formas de gestão desenvolvidas em instituições privadas têm-se tornado comum em órgãos públicos com adoção de ferramentas da ciência da Administração. Por outro lado, a má prestação de serviços públicos fere a execução dos direitos fundamentais descritos na Constituição Federal, portanto limita a dignidade da população no alcance de seus direitos. Por isso, a adoção de metodologias e filosofias competitivas idênticas às de organizações privadas com fins lucrativos somam-se às estratégias governamentais para alcançar metas e aumentar a produtividade dos servidores. A evolução da gestão pública deve caminhar para prestação de serviços que superam não apenas a ampliação de direitos populares, mas a canalização de forças para disseminação de igualdades desses direitos e qualidade de vida física e social a todos os cidadãos (CASTRO, 2017).

Muitos órgãos da Administração são meros executores dos planos e políticas não apresentando poder de decisão e também não incorporam o hábito do planejamento em sua rotina, pondo em risco o alcance dos objetivos. Outra observação é que o planejamento é mais comum na Administração Indireta (em empresas públicas e sociedades de economia mista), ou seja, aquelas visam lucro. A instituição pública – especialmente a que não visa lucro – não apresenta relevante preocupação com sua sobrevivência como uma organização privada. A preocupação maior está em alcançar os resultados esperados pelo cumprimento de metas. A assertividade das ações é imperativa no sucesso de uma instituição pública (id., 2017, p. 88).

As organizações públicas estão sob constante pressão para melhoraria 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”. Deve-se levar-se em conta que as universidades, antes de tudo, são instituições educativas e, por isso, respondem de forma diferenciada aos princípios de gestão (FREITAS, 2018).

A universidade pública federal como instituição social, organização complexa e campo legítimo para desenvolvimento de políticas de educação superior tem passado por diversas mudanças ao longo dos anos. Como instituição social, a universidade é “uma expressão historicamente determinada de uma sociedade (CHAUÍ, 2001, p. 35)”.

Segundo Castro (2017) 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.

Como o conhecimento e a informação se tornaram 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 lócus 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.

No Brasil, as tentativas de superação desses desafios sociais levaram a diversas reformas no modelo vigente de universidade e de ensino superior influenciada pelos movimentos de universidades estrangeiras. 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 (id., 2017, p. 92).

As universidades brasileiras são as maiores responsáveis por desenvolver conhecimento via pesquisas científicas que acontecem majoritariamente nos cursos de pós-graduação das IFES. Um dos maiores desafios das universidades públicas está em gerenciar recursos – escassos - para produzir conhecimento. O conhecimento produzido nas universidades atende prioritariamente a demandas de mercado que se traduzem em pessoas jurídicas com recursos para investimentos rápidos e diretos os quais financiam pesquisas nas IFES do Brasil e do mundo. A tríade sociedade-Estado-mercado produz um fluxo de relações do qual a universidade, como organismo social participa ativamente.

Castro (2013, p. 29), entende que

Os novos olhares organizacionais e estatais levam a alterações nas formas de gestão que, por sua vez, se tornam populares tanto na esfera privada quanto na pública. Desse modo, as universidades públicas, como instituições sociais, também não ficam alheias a essas mudanças e são compelidas a aderirem à corrida ao capital. Elas aderem às pressões do mercado na busca de capital e financiamentos, além dos recursos governamentais, ditos insuficientes.

A partir de políticas e programas governamentais de melhoria do ensino superior que traçam objetivos comuns para as universidades com metas e indicadores a serem alcançados num determinado espaço de tempo as deliberações institucionais que envolvem as atividades acadêmicas passam a alterar a intensidade e o volume de trabalho de técnico-administrativos e docentes. “Quem trabalha hoje na universidade sabe que as tarefas universitárias estão dominadas pelo curto prazo, pelas urgências do orçamento, da competição entre faculdades, do emprego dos licenciados, etc. (SANTOS, 2011, p. 112).”

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E DE SERVIÇOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

2.2.1 Servidores Técnico-Administrativos em Educação

O setor público brasileiro é o terceiro setor entre os que mais possuem vagas de trabalho ocupadas e, em sua maioria, em atividades de serviços, além do próprio setor de serviços. Conforme os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2014 a Administração Pública se destaca como importante empregador, embora não atinja um percentual com alto patamar em relação ao total da população ocupada (CASTRO, 2017).

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).

A partir da segunda metade do século XIX a imigração estrangeira em busca de trabalho assalariado, a implantação das ferrovias e o declínio do trabalho escravo nas cidades ao ampliarem o mercado interno contribuíram para expansão dos serviços e para a produção manufatureira. Em consequência, o inchamento das cidades gerou mudanças na estrutura econômica e social da época que impulsionaram a necessidade de uma melhor estruturação da máquina pública. Enfim, conforme afirma Carvalho (2011, p. 33), “a diversificação da estrutura produtiva e social e o desenvolvimento dos núcleos urbanos ocasionam o surgimento de novas ocupações nas atividades privadas e na administração pública.”

Os serviços da Administração Pública brasileira representaram importantes oportunidades de trabalho para o desenvolvimento local e regional. Até a Revolução de 1930 as principais atribuições do Estado brasileiro se concentravam no exercício da manutenção da ordem pública, da arrecadação tributária e administrativa (executivo, legislativo e judiciário) e da moeda, comércio e relações exteriores (POCHMANN, 2008).

No princípio, comumente, os cargos eram comprados ou ocupados por indicação superior, fato que contribuía para a formação de uma classe média elitizada pelo *status* e vantagens pessoais que o cargo proporcionava. Os laços de parentesco e amizade se somavam a influência de partidos políticos no poder. Os poucos bacharéis ocupavam grande parte dos cargos, os quais também serviam como forma de mobilidade social, especialmente, quando ocupados por negros e mulatos. A competência do ocupante não era requisito para se conseguir um cargo ou permanecer nele. O peso maior do Estado patrimonialista do início da Administração Pública brasileira estava na falta de clareza na distinção entre esfera pública e esfera privada por parte dos agentes (CASTRO, 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).

Segundo Pochmann (2008) ser servidor público hoje pode ser para muitas pessoas 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. A chamada estabilidade financeira alcançada por muitos através de emprego na Administração Pública pode ser a causa da concorrência nos concursos para vários cargos e em todas as esferas de governo, mesmo que as remunerações não sejam tão altas como em décadas anteriores. Outra vantagem é que a Administração Pública abrange serviços cada vez mais profissionalizados, sejam em atividades fins ou meio e isso fomenta o ingresso de pessoas com curso superior e pós-graduação se tornando um amplo espaço de exercício profissional com estabilidade. Do mesmo modo, a possibilidade de ascensão profissional em um cargo estável, com direitos sociais garantidos pode tornar concursos de órgãos públicos tão competitivos quanto os processos seletivos de grandes empresas privadas (id., 2017, p. 64).

Esses são alguns dos motivos que fazem com que o setor público tenha grande importância na absorção de força de trabalho, se contrapondo ao avanço do desemprego.

Os serviços vêm ocupando bastante espaço na economia e na vida dos trabalhadores. No mundo todo o crescimento e a importância atual dos serviços são cada vez mais evidentes nas organizações. E em se tratando de instituições públicas vale destacar a definição de Meirelles (2004, p. 320): "Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado." Em síntese, é possível concluir que o Estado manifesta suas ações através da Administração Pública e, esta as concretiza via serviços públicos executados, em sua maioria, por empregados públicos.

2.2.2 Profissionalização dos servidores Técnico-Administrativos em Educação

Na definição de Melo (2009, p. 45) “aqueles que prestam serviços ao poder público exercendo a vontade estatal, ainda que não permanentemente, de um modo geral, podem ser denominados de agentes públicos”. Vale ressaltarmos que a expressão “exercendo a vontade estatal” era traduzida, na prática, em interesses pessoais dos agentes no exercício do serviço público. Era comum o trabalho composto por ações personalizadas do agente que priorizava seus próprios interesses. Sistemas de carreiras, funções e remuneração de pessoal eram quase inexistentes. Até por volta de 1920 o serviço público no Brasil era exercido sem regras, predominando a desorganização. Portanto, no primeiro momento da administração da máquina pública brasileira o trabalho foi realizado produzindo serviços de resultados quase sempre ineficientes (CASTRO, 2017, p. 66).

Concluiu Carvalho (2011) que no período republicano não houve mudanças significativas. A Administração Pública, tanto estadual quanto federal, concentrava atenção somente nas grandes cidades e por isso, havia baixa oferta de serviços essenciais e consequentemente, pequeno número de empregados públicos.

O maior crescimento do emprego público no Brasil ocorreu entre as décadas de 1950 e 1970, especialmente com a ampliação de órgãos da administração indireta. Entretanto, o quantitativo da força de trabalho no setor público vem decrescendo desde início dos anos 1990 e que é equivocada a afirmação de que o setor público brasileiro sofre inchamento no quadro de pessoal. Embora o país tenha recuperado o crescimento do número das vagas ocupadas no setor público a partir da primeira metade do ano 2000, a quantidade de servidores ainda está aquém do necessário, principalmente se compararmos com países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (POCHMANN, 2008).

A profissionalização do serviço público pela admissão de servidores mais adequados ao exercício da função favorece o trabalho especializado, dotado de conhecimentos específicos. De acordo com Silveira (2009, p. 67)

a profissionalização do servidor público implica direito à remuneração justa pelo trabalho ofertado ao Estado; à organização sindical; à greve; ao ingresso meritório na função pública; à capacitação; à carreira; à promoção; ao acesso; às licenças; aos afastamentos para fins de capacitação; à percepção de vantagens pecuniárias decorrentes do aprimoramento profissional, ente outros.

Somando-se ao pensamento da autora é possível inferir que a profissionalização é um recurso dos trabalhadores na busca de seus direitos e, sobretudo para uma remuneração justa, tendo em vista que a classe profissionalizada tende a ser mais esclarecida sobre sua situação trabalhista. A autora ressalta que a profissionalização se inicia no processo seletivo do concurso. Adverte também que a contrapartida da boa remuneração não é suficiente para manter um quadro de pessoal qualificado e profissionalizado. Da mesma forma, para Lacombe (2005, p. 274)

a remuneração não é o principal fator de motivação para o trabalho, porém, salários mais altos e condições de trabalho melhores tendem a diminuir a rotatividade e a perda de memória dos processos e técnicas da instituição, deixando-a com uma força de trabalho mais experiente.

Silveira (2009) entende que para que o Estado possa exigir eficiência do servidor, devem proporcionar-lhe todos os meios e incentivos necessários para seu aprimoramento e crescimento na carreira profissional.

A profissionalização em si, é ainda um princípio burocrático, mas que vem tomando novas formas para se adequar a realidade dinâmica da sociedade, da política e da economia. Matias-Pereira (2012) ressalta que a Administração Pública brasileira ainda possui uma estrutura pesada, burocrática e centralizada em diversas áreas. E considera que essa estrutura a impede de responder adequadamente, enquanto organização formal, às demandas e aos desafios impostos pela modernidade. Todos esses fatores podem estar presentes no dia a dia das organizações públicas, pois obedecem aos princípios da burocracia, embora de forma mais flexível. Sob este panorama é possível dizer que o espírito do capitalismo ronda as instituições públicas e se dissemina por todas as suas organizações gerando uma nova ideologia acerca do trabalho. As metamorfoses da Administração Pública ainda estão em curso, é um processo novo e lento, mas que traz mudanças profundas na organização do trabalho dos servidores, mesmo em instituições que não precisam, aparentemente, cumprir a cartilha do mercado capitalista, como as universidades públicas, por exemplo (CASTRO, 2017).

2.3 PLANO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

2.3.1 Qualificação dos cargos Técnico-Administrativos em Educação

Considerando a mudança de perfil dos trabalhadores, em especial do serviço público, que hoje não tem mais desejo incondicional de permanecer muitos anos no mesmo emprego, como ocorria com as gerações anteriores. Atualmente, o mérito maior está em passar em novos concursos mesmo já tendo alcançado uma colocação em algum órgão da Administração Pública (CASTRO, 2017, p. 68). O alcance da melhor carreira em detrimento do simples emprego tende a se tornar o foco de muitos trabalhadores. Ilustra-se aqui a ideia de progressão (progresso) pelo esforço (fê), descrita por Bauman (2001). O sinônimo de “andar para frente” no início da era moderna denotava o mesmo sentido de “progresso” hoje. Segundo Bauman (2001), andar para frente está diretamente relacionado à atividade de trabalho, exercício que conduz a humanidade ao almejado progresso. Ou seja, para a humanidade, progresso é sinônimo de trabalho e só através dele é que se pode ser atingido. Esse progresso é alcançado com atividades realizadas no presente, pois o futuro é feito hoje.

Segundo Freitas (2018), 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.

Em 1987 foi instituído o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) (BRASIL, 1987). 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).

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. Torna-se importante compreender que a melhoria dos serviços prestados à sociedade está atrelada a constante capacitação dos servidores das organizações públicas (FREITAS, 2018, p. 32).

De acordo com Pereira et al. (2007), 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.

2.3.2 Plano de Carreira: uma ferramenta motivacional

O desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado ao conceito de mudança e a capacidade da organização em se adaptar a estas mudanças. Vivemos em constante evolução e dentro das organizações isso também acontece com frequência. Objetivos são renovados, criados, necessidades surgem e com elas surgem novas atividades, a tecnologia avança, os produtos sofrem constantes alterações em busca da qualidade, e as pessoas tendem a também desenvolver-se modificando seu comportamento e atitude, gerando novos desejos e criando novos problemas. A missão do desenvolvimento organizacional é dedicar-se à mudança planejada da organização. Sua busca na melhora dos processos e na resolução dos problemas deve ser baseada no acultramento de uma administração mais colaborativa e efetiva (CHIAVENATO, 2009).

O modelo ideal de gestão de pessoas voltado para o desenvolvimento organizacional deve ser aquele que elabora, organiza, orienta e acompanha o desenvolvimento humano de acordo com os princípios, estratégias, práticas e processos definidos pela organização, sendo que este modelo, quando articulado pelo método de definição de competências, demonstra um processo contínuo de crescimento tanto organizacional quanto pessoal (VELOSO; DUTRA; FISCHER; PIMENTEL; SILVA; AMORIM, 2011).

Um plano de carreira deve possibilitar a evolução do indivíduo e da organização num ambiente mais harmônico; de maior segurança, em função da definição das regras; e proporcionar um sentido mais orgânico ao funcionamento institucional. O plano de carreira

propicia uma visão de curto, médio e longo prazo em relação à vida funcional do servidor, possibilitando que planeje seu desenvolvimento conforme suas aspirações profissionais. Quanto melhor for o plano de carreira maior será o fator motivacional envolvido e, conseqüentemente, maior sua capacidade de atrair e reter talentos (DENICOLI, 2016).

Segundo Denicoli (2016), os planos de carreiras públicos modernos foram sendo construídos com o objetivo principal de atrair e fixar os profissionais que melhor se adequassem às necessidades do Estado, dentro do que isso significou nas concepções de cada época e lugar.

Para alcançar uma carreira de sucesso é necessário um cuidadoso planejamento e, quando existe uma programação de carreira dentro das organizações os colaboradores sentem-se mais seguros para assumir novas responsabilidades e planejar sua carreira. Uma organização que busca trabalhar o plano de carreira fará a combinação exata de seus objetivos com a motivação dos colaboradores em desenvolver-se junto à organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 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.

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 (FREITAS, 2018).

O PCCTAE foi resultado da orientação estratégica do Governo Federal na implementação de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, que promove 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).

Apontando, ainda, para o aperfeiçoamento da força de trabalho no setor público, foi instituída, por meio do Decreto 5.707 de 23 de janeiro de 2006, a Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoal para ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Através deste decreto, o governo estabelece que os objetivos organizacionais das instituições públicas sejam alcançados a partir da gestão por competências, compreendendo-a como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (LIMA, 2013).

Segundo Lima (2013), 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.

O plano de carreira implantado nas organizações proporciona inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoal mais consciente e melhor estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas. Proporciona ainda que os trabalhadores da organização atuem mais motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e também com o desenvolvimento organizacional (FURBINO, 2008).

Queiroz e Leite (2011, p. 1790) dizem que “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.”. O plano de carreira é um documento que possui diversas finalidades, em destaque a função de instruir as organizações, e principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que traga benefício para ambos.

São várias as finalidades de um plano de carreira; entretanto, neste momento o importante é focar as principais, para facilitar o seu desenvolvimento, são elas: Dar foco de direcionamento profissional para as pessoas; Facilitar a interligação entre conhecimentos diversos; Facilitar se necessário, a

alteração do rumo profissional; Dar mais segurança para as pessoas e por último Propiciar amplo debate da vida profissional das pessoas” (OLIVEIRA, 2009, pg 8).

A essência do plano de carreira consiste em dar rumo à vida profissional de cada colaborador. Planejando cada passo a ser desenvolvido pelo mesmo e como desenvolver, porém se o plano de carreira não for elaborado de uma forma eficaz de nada valerá, pois ao invés de dar rumo para o profissional ele acaba fazendo efeito contrário. Para que isso não ocorra o colaborador e a organização tem que ter plena consciência de quais são suas metas e objetivos a serem alcançados. Para isso necessitam seguir as diretrizes que sustentam um plano de carreira.

“Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos” (CORRAL, 2010, p.53).

De acordo com O PLANO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UFPB (2018), o Plano de Capacitação e Qualificação tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal da Paraíba, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, conseqüentemente, para o progresso pessoal e institucional, como também cumprir com seu papel no sentido de garantir que haja não só um mecanismo de estratégias e ações para o desenvolvimento pessoal e profissional por meio da aquisição e aprimoramento de um conjunto de habilidades, competências e a superação de hiatos organizacionais que possam existir, colaborando para o cumprimento da missão da instituição.

3 METODOLOGIA

O delineamento da metodologia da pesquisa permitiu um vislumbre dos passos a serem cumpridos para a execução do estudo. Para o desenvolvimento de uma pesquisa se fez necessário a adoção de um rigor metodológico.

3.1 Tipo de Pesquisa

Inicialmente, este trabalho se estabeleceu por meio de uma pesquisa preliminar, sendo, pois, o primeiro passo de um trabalho científico, em que sua finalidade é “[...] proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos [...]” (ANDRADE, 2009, p. 114). De modo que, partiu-se do interesse da pesquisadora pelo assunto, associado, a orientação de que o trabalho de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP a ser apresentado à Universidade Federal de Campina Grande, fosse voltado à instituição em que o acadêmico é servidor.

Andrade (2009) menciona que a pesquisa preliminar baseia-se em um trabalho preparatório para outro tipo de pesquisa. Sendo assim, o outro tipo de pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, conforme Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se um estudo de caso na Universidade Federal de Campina Grande, conforme a descrição do objeto realizada na parte anterior. O estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32), além disso, “[...] contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 21).

Considerando os procedimentos, primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, em que se buscou discutir a orientação da literatura com base em fontes secundárias, incluindo livros, artigos científicos, dissertações e teses. Discorreu-se sobre os seguintes assuntos e seus desdobramentos na esfera pública

Utilizou-se também, como procedimento, a pesquisa documental, em que se examinou as Constituições Federais do Brasil, Leis, Decretos-Lei e também, o regimento geral da UFCG, assim como, outros documentos institucionais referentes ao assunto. A pesquisa documental é aquela em que a coleta de dados é realizada em documentos, que chamamos de fontes primárias, como, por exemplo, arquivos públicos: leis, ofícios, relatórios, atas, projetos de lei entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2010a).

Considerando que este estudo de caso almeja verificar e debater a atual realidade vivida dos servidores para com os cargos na UFCG, adotou-se o procedimento de pesquisa de campo. O tipo de pesquisa de campo caracteriza-se como estudo exploratório-descritivo que usa procedimentos específicos de coleta de dados, como, por exemplo, “[...] análise de conteúdo, para extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente” (MARCONI; LAKATOS, 2010a, p. 171).

3.2 Cenário e local da Pesquisa

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) é uma instituição de ensino superior brasileira, com natureza jurídica autárquica, vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei nº. 10.419 de 09 de abril de 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Localizada no Estado da Paraíba, com sede e foro na cidade de Campina Grande, a UFCG expande-se por mais seis *campi* localizados nas cidades de Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal, Sousa e Sumé (UFCG, 2014).

A pesquisa foi desenvolvida junto aos servidores técnico-administrativos do quadro efetivo da UFCG, lotados nos *Campi* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos.

O *Campus* de Cajazeiras está localizado no alto sertão paraibano no município de Cajazeiras - PB. A cidade é considerada um dos polos de Ensino Superior do Estado, dispendo de cursos superiores presenciais em três faculdades particulares e uma universidade federal e conhecida como “A cidade que ensinou a Paraíba a ler”. Possui área territorial de 565,899 km², com uma população estimada no ano de 2017 de 62.187 habitantes (IBGE, 2017a). Intitulado Centro de Formação de Professores (CFP), o *Campus* de Cajazeiras foi fundado no ano de 1980, constituindo o Campus V da UFPB. Da sua criação até o ano de 2004 contava apenas com cursos de graduação voltados para as licenciaturas, um curso técnico e o ensino médio, a partir de 2005 passou a oferecer cursos de graduação na modalidade bacharelado, contabilizando atualmente nove cursos de Licenciatura e dois cursos

de Bacharelado na área de saúde, além de dois cursos de pós-graduação, sendo uma especialização e um mestrado profissional (UFCG, 2014).

O *Campus* de Patos está localizado na mesorregião do sertão paraibano no município de Patos - PB. Conhecido como “Morada do Sol”, o município possui área territorial de 473,056 km² e no ano de 2017, uma população estimada em 107.790 pessoas (IBGE, 2017b). Em 1984 é fundado o Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR), *Campus* VII, após o desmembramento da UFCG em 2002, passou a ser *Campus* de Patos. Hoje o *campus* conta com quatro cursos de graduação e cursos de pós-graduação, sendo um na modalidade *lato sensu*, quatro *stricto sensu*, três em nível de mestrado e um doutorado (UFCG, 2014).

O *Campus* de Pombal está localizado na cidade de Pombal - PB, inserida na mesorregião do sertão paraibano, sendo a quarta cidade mais antiga do estado e o primeiro núcleo de habitação do sertão paraibano. O município possui área territorial de 889,491 km² e uma população estimada em 32.766 pessoas (IBGE, 2017c). Através da reestruturação e expansão das Universidades Federais Brasileiras, no ano de 2006 é criado o Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar (CCTA), *Campus* de Pombal, composto por quatro cursos de graduação e três cursos de pós-graduação *stricto sensu*, na modalidade mestrado (UFCG, 2014).

O *Campus* de Sousa está localizado no alto sertão paraibano na cidade de Sousa – PB. Conhecida como “Cidade sorriso”, em Sousa existe um dos mais importantes sítios paleontológicos, o Vale dos Dinossauros. O município possui área territorial de 738,547 km² e uma população estimada em 2017 de 69.554 pessoas (IBGE, 2017d). Em 1979, o atual Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) representava o *Campus* VI da UFPB, com o desmembramento da UFCG em 2002, passou a ser *Campus* de Sousa. No CCJS são ofertados quatro cursos de graduação, um curso de especialização e um curso de mestrado (UFCG, 2014).

Justifica-se a escolha dos *Campi* para estudo, pelo fato dos mesmos estarem localizados no Alto Sertão da Paraíba e a existência de Projetos de Lei (PL) – PL 1496/2011 (BRASIL, 2011); PL 4866/2016 (BRASIL, 2016); PL 3056/2019 (BRASIL, 2019) - que almejam instituir a Universidade Federal do Sertão da Paraíba – Unisertão, por desmembramento da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, constituída inicialmente pelos atuais *Campi* da UFCG situados nos municípios de Patos, Pombal, Sousa e Cajazeiras, o que podem essas informações ajudar em banco de dados futuramente.

3.3 População e Amostra

A população foi constituída pelos servidores técnico-administrativos do quadro efetivo dos *Campi* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos. Conforme dados levantados junto ao setor de recursos humanos da instituição foram contabilizados 236 sujeitos, distribuídos por unidade administrativa nos *campi*, de acordo (Quadro 1).

Quadro 1. Distribuição de pessoal técnico-administrativo por unidade Administrativa.

Unidade Administrativa	Quantidade
Cajazeiras	69
Sousa	39
Pombal	44
Patos	84
Total	236

Fonte: Adaptada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Com o intuito de prover maior representatividade às informações levantadas, a amostra foi calculada obedecendo à fórmula de população finita, considerando um intervalo de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. Seguindo a proporcionalidade, a amostra ficou definida por um total de 101 participantes incluindo os *Campus* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos.

Para a seleção da amostra foi utilizada a conveniência e consecutividade, uma vez que os servidores técnicos administrativos serão abordados e tão logo se atinja o número desejado a alocação será encerrada. A conveniência atende aos interesses da pesquisa e do pesquisador por sua facilidade na coleta de dados (TRIOLA, 2008).

Foram utilizados como critérios de inclusão: o efetivo exercício dos TAE's na instituição. Como critérios de exclusão adotados foram: está afastado das atividades, desenvolver atividades meio (cozinha, transporte, limpeza e segurança).

3.4 Coleta de Dados

3.4.1 Entrevistas

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que não se baseia em um simples diálogo, mas em uma conversa orientada por objetivos pré-estabelecidos, em que, por meio de indagações, o entrevistado discorre sobre temas específicos (ROSA; ARNOLDI, 2006).

Considerando o exposto, com relação ao número de atores e os *Campi* de análise, foram entrevistados os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Campina Grande.

A tipificação de entrevista utilizada foi a semiestruturada, ou seja, “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas” (MARCONI e LAKATOS, 2010a, p.180). Seguindo as orientações de Rosa e Arnoldi (2006), as perguntas foram elaboradas de modo a permitir que o entrevistado discorresse e verbalizasse seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas questionados. Segundo as mesmas autoras (2006, p. 31), “o questionamento é mais profundo e, também, mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes, de confiabilidade”.

Ao responderem os questionários os entrevistados ficaram cientes do objetivo da pesquisa e da necessidade de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.4.2 Questionários

Conforme mencionado anteriormente, a outra técnica de coleta de dados utilizada nesse estudo de caso foi a aplicação de questionário a todos os servidores lotados nos *Campi* da UFCG. O questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 2010b, p. 86).

O questionário apresentou-se com 22 questões, divididas entre objetivas (sendo dez como escala de Likert) e abertas, distribuídas em três dimensões: I - Perfil do respondente (oito questões), II - Avanços alcançados pelos servidores técnico-administrativos através das políticas de capacitação e desenvolvimento (dez questões) e III - Avaliação do Processo de Trabalho (quatro questões).

Para a condução do processo de coleta de dados enviou-se um e-mail com uma carta-convite para participação da pesquisa, na qual constava-se o objetivo da pesquisa e a garantia da confidencialidade e anonimato dos dados. O questionário foi formatado com a utilização do aplicativo *Google Docs* e disponibilizado também via e-mail para os que aceitaram participar da pesquisa, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para a devolução dos questionários respondidos estabeleceu-se o prazo de 15 dias. Passados sete dias sem resposta, foi encaminhado um novo e-mail lembrando-os sobre o prazo estabelecido.

3.5 Análise dos Dados

Os dados coletados foram agrupados em planilha do programa Microsoft Excel 2010 e transportados para o Software *Statistical Package for Social Science for Windows-SPSS* versão 20.0, para análise estatística, uma vez que este software permite realizar cálculos complexos e visualizar seus resultados de forma simples e autoexplicativa.

A análise estatística se fez do tipo descritiva simples utilizando a proporção, tendo como medida de tendência central a média e o desvio padrão. Segundo Milone (2004), através da estatística descritiva é possível sintetizar uma série de valores de mesma natureza, obtendo dessa forma uma visão global da variação desses valores.

Para as variáveis respondidas com o valor de 1 a 5, correspondendo: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre, foi aplicada a escala de Likert. A aplicação da Escala de Likert, com cinco pontos, onde se situa um ponto neutro, permite a aquisição de respostas consistentes, com clareza para análise e evidencia a importância dos itens do constructo (DANTAS, 2017).

Para Dalmoro et al. (2013) o uso de escalas com pontos de 3 a 10 e a utilização de um ponto neutro permite um nível de confiabilidade adequado, pois conduz a identificação de relações importantes entre itens, e por consequência, em um constructo de alta validade. Dentre estas a mais utilizada é a de 5 pontos, objeto deste estudo. Os dados foram apresentados em tabelas, figuras e quadros para melhor visualização.

3.6 Posicionamento Ético

Esta pesquisa obedeceu aos preceitos da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que trata dos princípios da autonomia, não maleficência, justiça e equidade regulamentando os projetos de pesquisa que envolve seres humanos (BRASIL, 2012).

Para atender as exigências da referida resolução este projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do CFP/UFCG. Para tal fim foi solicitado um termo de anuência dos *Campi* objetos desse estudo.

A coleta de dados foi realizada mediante leitura e compreensão do TCLE (APÊNDICE B), 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 constando o contato telefônico e endereço deste e do CEP, onde foi garantido sigilo e o anonimato das informações coletadas.

O estudo ofereceu riscos mínimos, já que não envolveu a realização de procedimentos invasivos. Contudo, pôde gerar constrangimento ou insatisfação por parte do entrevistado mediante algum questionamento contido no instrumento, nesse caso, foi garantido ao sujeito o direito de participar ou não do estudo.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A história da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) tem início na década de 50, quando no ano de 1952 foi fundada a Escola Politécnica da Paraíba, através da criação do Curso de Engenharia Civil, autorizado por Decreto do Presidente Getúlio Vargas em 14 de julho de 1953. A implantação da Escola Politécnica acelerou o desenvolvimento da cidade de Campina Grande, localizada na mesorregião do agreste paraibano, promovendo mudanças econômicas, sociais, culturais e urbanas àquele município (UFPB, 2014).

No ano de 1955 foi fundada a Faculdade de Ciências Econômicas em Campina Grande, que juntamente com a Escola Politécnica, em 1973, foram integradas à Universidade Federal da Paraíba (UFPB) tornando-se o Campus II (UFCG, 2014).

Através da Lei N°. 10.419, de 09 de abril de 2002, a Universidade Federal da Paraíba, então estruturada da seguinte forma: *Campus I*, na cidade de João Pessoa; *Campus II*, na cidade de Campina Grande; *Campus III*, na cidade de Areia; *Campus IV*, na cidade de Bananeiras; *Campus V*, na cidade de Cajazeiras; *Campus VI*, na cidade de Sousa e *Campus VII*, na cidade de Patos; foi desmembrada para formação da Universidade Federal de Campina Grande. Passando a compor a UFCG as unidades e respectivos cursos integrantes dos *Campi* de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras.

Com sede e foro na cidade de Campina Grande, a UFCG é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, atualmente é formada por sete *Campi*, pois após o desmembramento e através da adesão institucional à política do governo federal de expansão e interiorização do ensino superior no país, foram criados os *Campi* da cidade de Pombal, Sumé e Cuité (UFCG, 2014).

A Universidade Federal de Campina Grande tem como propósito produzir e socializar o conhecimento nos diversos campos do saber, preparar profissionais qualificados para o mundo do trabalho, bem como contribuir para formar cidadãos capazes de atuar na construção da democracia, da justiça social e da ética ambiental.

Fundamentada como instituição capaz de interagir na busca de soluções para o desenvolvimento da região e da sociedade brasileira, a UFCG atua nas atividades de ensino, pesquisa e extensão das seguintes áreas de conhecimento: Ciências Exatas e Tecnológicas, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Engenharias, Linguística, Letras e Artes (UFCG, 2014).

A organização e o funcionamento da UFCG seguem o Estatuto, o Regimento e as normas complementares da própria instituição, que estão em conformidade e são regidos pelas normas do Sistema Federal de Ensino. A estrutura Acadêmica e Administrativa da UFCG é composta pelo Conselho Social Consultivo, Órgãos da Administração Superior, Centro e Unidade Acadêmica. Os Órgãos Deliberativos da Administração Superior são formados pelo Conselho Universitário, a Câmara Superior de Ensino, a Câmara Superior de Pós-Graduação, a Câmara Superior de Pesquisa e Extensão, a Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira e o Conselho Curador (UFCG, 2014).

Os Órgãos da Administração Superior, como a Reitoria e demais setores da administração central, estão localizados em Campina Grande, local onde ocorrem as reuniões das Câmaras deliberativas da instituição, fato que exige com certa frequência, o deslocamento dos gestores dos *campi* do interior para a resolução de demandas junto à administração central e participação em reuniões que decidem os rumos da instituição (SILVA, 2017).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 – 2019 da UFCG, a universidade conta com 1.544 servidores técnico-administrativos em seu quadro funcional. O desenvolvimento da carreira desses servidores, dentro da instituição, atende aos dispositivos apresentados pela Portaria Nº. 27, de 15 de janeiro de 2014, que institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Em referência aos processos de capacitação e qualificação dos servidores técnicos, existe a preocupação da UFCG em promover atividades que contribuam para o desenvolvimento institucional através do desenvolvimento de competências individuais.

Diante o contexto apresentado, e na atuação da autora desta pesquisa como servidora técnico-administrativa desta instituição, surgiu o interesse em avaliar a percepção que os servidores técnico-administrativos, lotados nos *Campi* localizados no alto sertão paraibano, têm de sua participação nos processos de gestão no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme descrito no capítulo anterior, realizou-se uma pesquisa descritiva quantitativa junto aos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *campi* da UFCG de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos, de forma a se obter uma amostra diversificada dos TAE's desta instituição, com a finalidade de apresentar uma maior credibilidade à pesquisa.

A fim de se atingir os objetivos específicos da pesquisa, cumpre então apresentar a seguir os resultados obtidos, conforme investigação realizada como o auxílio da escala de Likert que permitiu a aquisição de respostas consistentes na participação dos servidores técnico-administrativos em educação nos processos de gestão da Universidade Federal de Campina Grande.

Compreender as percepções dos técnico-administrativos se faz necessário buscar elementos fundamentais para o entendimento dos reflexos do modelo de gestão adotado pela Universidade na vida do trabalhador, relacionar estas questões com outras, tais como tempo de exercício na instituição, idade, setor de lotação, nível de escolaridade, sexo, plano de carreira, ocupação de cargo e gratificação, o que podem trazer informações mais detalhadas que permitirão revelar outras alterações da gestão realizada na Universidade Federal de Campina Grande.

Considerando os resultados obtidos na pesquisa conseguiu-se o resultado da análise das informações obtidas a partir destes dados e assim, elaborar a descrição geral da participação dos servidores técnico-administrativos em educação quanto aos aspectos investigados.

5.1 Seção I - Perfil dos respondentes Técnico-Administrativos em Educação da UFCG, *Campus* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos.

Conforme investigações, em relação aos técnicos administrativos em educação que foram abordados, apresentaram os seguintes resultados (Tabela 1) quanto ao tempo de exercício na instituição, idade e setor de lotação, considerando especificamente a instituição, Universidade Federal de Campina Grande, *Campus* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos, resultando nas seguintes discussões a seguir.

Tabela 1. Porcentagem do tempo de exercício na instituição; idade e setor de lotação dos técnico-administrativos em educação.

	TEI	% TAE	Idade	%TAE	Setor Lotação	%TAE
A N O S	1	10,89	23	0,99	Direção	35,64
	2	19,80	24	4,95	Unid. Acad.	34,65
	3	2,47	26	0,99	Biblioteca	3,96
	4	3,97	27	0,99	Ass. Est.	1,99
	5	2,97	28	4,95	Prot. Setorial	2,97
	6	4,95	29	1,98	Almoxarifado	2,97
	7	0,99	30	5,94	HU	3,96
	8	9,90	31	6,93	Contratos	0,99
	9	5,94	32	6,93	Coord. Cont. Fin.	2,97
	10	5,94	33	5,94	SRH	0,99
	11	5,45	34	4,95	NTI	0,99
	13	0,99	35	2,97	Subprefeitura	2,97
	14	1,98	36	4,95	Lab. Inf.	0,99
	15	0,99	37	2,97	SIASS	2,97
	16	0,99	38	6,93	SCDP	0,99
	17	0,99	39	0,99		
	22	0,99	40	2,97		
	23	3,96	42	2,97		
	24	4,95	43	1,98		
	33	4,95	44	0,99		
	35	0,99	45	1,98		
	36	0,99	46	0,99		
	37	0,99	48	0,99		
	38	0,99	49	3,96		
	39	1,98	50	0,99		
			51	0,99		
			52	1,98		
			53	1,98		
			55	0,99		
			56	0,99		
			57	3,96		
			58	0,99		
			59	1,98		
			61	0,99		
			62	1,99		
			65	0,99		
		100		100		100

TEI - Tempo de Exercício na Instituição; **Unid. Acad.** - Unidade Acadêmica; **Ass. Est.** - Assistência Estudantil; **Prot. Setorial** - Protocolo Setorial; **HU** - Hospital Universitário; **Coord. Cont. Fin.** - Coordenação de Controle e Finanças; **SRH** - Secretaria de Recursos Humanos; **NTI** - Núcleo de Tecnologia da Informação; **Lab. Inf.** - Laboratório de Informática; **SIASS** - Sistema Integrado de Assistência à Saúde; **SCDP** - Concessão de Diárias e Passagens.

Conforme levantamento realizado com os servidores técnicos lotados nos *Campi* pertencentes a instituição investigada (Tabela 1), observou-se a partir da análise, que houve variações nas médias em relação ao tempo de exercício como servidor da UFCG.

Observou-se no TEI dos servidores dos *Campi* avaliados, que o maior quantitativo percentual de servidores em exercício (19,80%) está entre os que trabalham na instituição há (2) dois anos, seguido dos que trabalham há apenas (1) um ano (10,89%). Em seguida, observa-se o terceiro maior percentual de servidores com 9,90% compreendendo aos que exercem suas funções na UFCG há 8 anos, quando nessa situação o tempo de exercício superou o percentual de servidores.

Pode-se considerar nesta pesquisa conforme Tabela 1, com exceção dos maiores valores percentuais destacados anteriormente, nos demais resultados expostos, o tempo de serviço foi inversamente proporcional ao percentual de técnicos-administrativos em educação, quando à medida que houve crescimento nos anos de exercício dos servidores na instituição, o quantitativo percentual apresentou expressivas reduções no TEI. Destes, no intervalo compreendendo o tempo de exercício do servidor na instituição com 9 e 10 anos, observou-se acentuada redução no percentual de TAE (5,94%) em relação ao TEI. Também houve menor quantitativo de servidores que trabalham na instituição durante o período de 24 anos e 33 anos correspondendo a 4,95% dos respondentes, seguidos técnicos com TEI de 3 aos 7 anos, intercalando os servidores com TEI de 6 anos quando obteve percentual acima dos 4% dos respondentes. Fato semelhante ocorre com servidores apresentando TEI acima dos 13 aos 23 anos, haja vista, que os servidores com esse tempo de serviço na UFCG, conforme pesquisa, foram os que se fizeram em menor proporção dos respondentes (inferior aos 4%) em relação ao tempo de serviço.

Pode-se verificar nesta pesquisa, que mais de 50% dos TAE's têm menos de 10 anos de exercício na universidade. Esse resultado concorda com os encontrados por Freitas (2018), que menciona que esses servidores 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.

Para Marques (2015) no setor público, o tempo de serviço tem sido o principal diferencial para que um colaborador tenha maior ou menor remuneração. Sua trajetória também está atrelada a esta realidade, não ocorrendo grandes mudanças quanto à qualificação, conhecimentos compartilhados ou produção de conhecimento.

No que tange ao parâmetro idade, dentre os servidores técnico-administrativos em educação, esse foi outro elemento fundamental revelado na pesquisa em que a idade mínima e máxima esteve entre 23 e 65 anos respectivamente, conforme dados expostos (Tabela 1).

No tocante à faixa etária dos participantes da pesquisa, as maiores concentrações se situam nas faixas de 31, 32 e 38 anos (20,79%). Em seguida pode-se observar a faixa de 24, 28, 34 e 36 (19,80%) e dos 30 e 33 anos (11,88%). Essa distribuição aponta que 52,47% dos participantes possuem idade entre os 24 e 36 anos. Segundo Tachizawa et al. (2004) e Andrade & Santos (2004), 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. De certo modo, essa realidade já era esperada, pois a tecnologia vem evoluindo significativamente com novas ferramentas que facilitam o trabalho administrativo em geral, mas exigem novas competências de quem necessita utilizá-las.

Com base ainda na (Tabela 1) destacou-se, que na UFCG também há servidores técnico-administrativos lotados nos setores (Direção, Unidade Acadêmica, Biblioteca, Assistência Estudantil, Protocolo Setorial, Almoxarifado, Hospital Universitário, Contratos, Coordenação de Controle e Finanças, Secretaria de Recursos Humanos, Núcleo de Tecnologia da Informação, Subprefeitura, Laboratório de Informática, Sistema Integrado de Assistência à Saúde e Sistema de Concessão de Diárias e Passagens) com idades intercaladas respectivamente aos destacados anteriormente, de 23; 26; 27; 29; 35; 37 e 39 anos, assim como, superior aos 40 e chegando a 65 anos, o que supõe que estes sejam servidores mais antigos, o que podem também ser considerados aos que apresentaram maior TEI, embora, com percentual de servidor TAE reduzido. Haja vista, que o maior quantitativo de servidores que compõem a instituição teve idade inferior aos 40 anos, supõe-se, que estes estejam entre os que apresentaram menores TEI (1, 2, 8, 9 e 10 anos) conforme exposto (Tabela 1), já que constatou-se maior percentual de servidores.

Constatou Freitas (2018), como o gênero, a faixa etária também é importante no espaço do trabalho dos indivíduos, pois, de acordo com o tempo que o seu trabalho lhe exige, o indivíduo organiza a sua vida social e os relacionamentos pessoais.

Considera-se nesta pesquisa, que o maior quantitativo de TAE com o tempo de exercício na instituição inferior a 10 anos, e faixa etária abaixo dos 40 anos, pode significar a necessidade de renovação por parte da universidade, em virtude de elevar as demandas por cursos de qualificação, pois, os servidores com egressos atuais provavelmente estarão

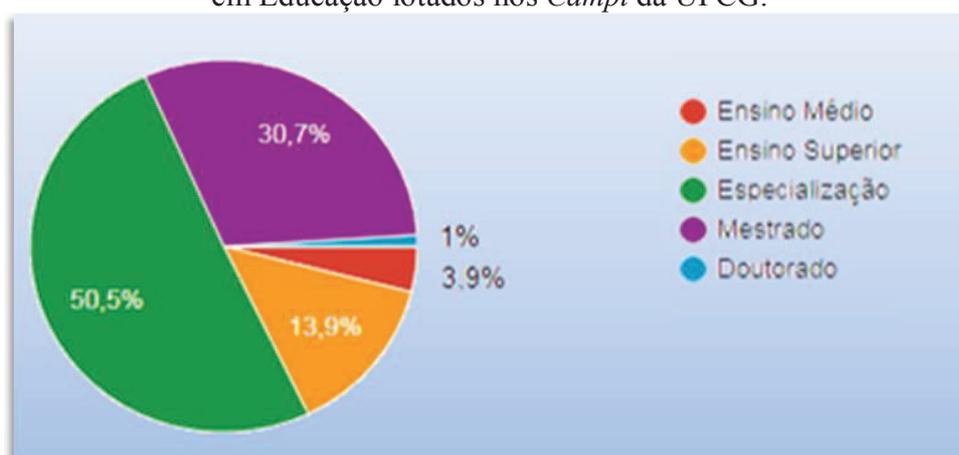
interessados em progredir na carreira, porque isto refletirá na sua remuneração e em um melhor desempenho laboral na instituição. Nessa premissa, a instituição prepara seu quadro técnico de pessoal para participar do processo de gestão da mesma.

Dos centros investigados, os setores de lotação dos respondentes avaliados (Tabela 1), os que obtiveram maiores frequências de respostas foram os da Direção e Unidade Acadêmica (35,64% e 34,65%) respectivamente. Observou-se ainda, que dentre os 15 setores avaliados, houve uma leve concentração do percentual de servidores técnicos de aproximadamente 4% atuando nos setores: Bilblioteca e HU. Enquanto nos demais setores, conforme distribuição percebe-se menor quantitativo de servidores atuando.

Um fato para os setores Direção e Unidade Acadêmica apresentarem maior percentual de servidores atuando, pode ter ocorrido em virtude de esses setores possuírem outras unidades de trabalho subordinadas a eles, como por exemplo, os laboratórios, utilizados no ensino e nas pesquisas, que são vinculados às Unidades Acadêmicas e por sua vez os servidores desse setor estão lotados na Unidade Acadêmica.

Como parte da pesquisa, obteve-se o Nível de Escolaridade como outro elemento fundamental para o entendimento do perfil dos respondentes da instituição investigada, distribuídos em sete níveis de classificação, conforme demonstrado pelo Gráfico 1, abaixo:

Gráfico 1. Nível de escolaridade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes da pesquisa, observou-se, que a maioria predominou com a titulação de especialização (50,5%). Em sequência possuem a titulação de mestre (30,7%). Logo em seguida, percebe-se a titulação de curso superior pouco

acima dos 13%, enquanto, aproximadamente 4% dos TAE's apresentaram-se com o ensino médio e, apenas 1% apresentou-se com o nível de doutorado, como maior titulação.

Freitas (2018) realizando pesquisa sobre Qualificação profissional na Administração Pública encontrou dentre os níveis de formação por parte dos servidores técnicos distribuídos em 21 setores da UFCG, segundo os resultados predominou o nível de Especialização, demonstrando crescimento na capacitação dos servidores Técnico-Administrativos no que tange esse nível. A autora ainda faz uma observação de que esse crescimento pode ter ocorrido em decorrência da legislação, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Técnico-Administrativos em Educação, através da lei 11.091/2005, que entre outras regulamentações oferece incentivo financeiro ao servidor que possui titulação de pós-graduação e pela maior oferta oferecida pelos cursos de especialização 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.

Considerando os objetivos gerais dos cursos de especialização como capacitar os servidores nas modernas técnicas de planejamento, gestão pública e de pessoas estimulando o desenvolvimento de sua capacidade de reflexão e crítica, elevar a competência pessoal em consonância com os objetivos institucionais já declarados anteriormente, a pesquisa constatou os resultados da capacitação notadamente positivos para a instituição, como identificado em pesquisa realizada por Serique (2011). A partir do objetivo de ampliação da capacitação dos recursos humanos com competência científica e técnica, constata-se também a preocupação dos gestores em relação aos servidores técnico-administrativos, haja vista que funcionários motivados pela competência adquirida procuram o domínio do trabalho, eficiência no desenvolvimento das atividades, na resolução de problemas procurando serem inovadores. Pode-se então considerar que motivação e capacidade, juntas, determinam o potencial de desempenho dos servidores da UFCG em qualquer atividade.

Como se pode observar ainda no Gráfico 1, maioria dos respondentes em exercício nos *campi* avaliados nesta pesquisa (96,1%) já concluiu algum curso na universidade, sendo que a especialização vem em primeiro lugar e a graduação na terceira colocação. Vale destacar, que os servidores possuem formação acima da formação mínima exigida para ingresso no cargo (classificação D), quando mais de 30% já alcançaram o antepenúltimo nível de qualificação da carreira (Mestrado), apesar de que o que já alcançou o penúltimo nível (Doutorado) chega apenas a 1%. Fato corroborado por Denicoli (2016), quando menciona que a instituição por um longo período à frente, deverá envidar esforços no sentido de continuar apoiando a

formação de seus servidores e, acima de tudo, proporcionar condições para que possam utilizar o conhecimento adquirido em prol do desenvolvimento institucional.

No entanto, percebe-se que os técnicos de nível E possuem uma maior formação o que indica ser a categoria de maior qualificação da Universidade, e que têm altíssimo interesse em participar das questões administrativas da instituição, que têm maiores oportunidades para utilizar os conhecimentos adquiridos nos cursos de qualificação (especialização, mestrado e doutorado) e possuem interesse em sair da rotina para debater os grandes temas de interesse da instituição, como participar de comissões, grupos de trabalho ou colegiados gestores, do que os técnicos de níveis D e C. Este resultado se justifica ainda de acordo com Denicoli (2016), em função dos servidores de nível superior, naturalmente, já desempenharem atribuições de maior complexidade em função de seu cargo.

Considerando o nível de qualificação, as titulações dos TAE's são importantes, uma vez que pode ser justificado pela busca dos servidores em conquistar certo grau de autonomia em seu trabalho. Nesse sentido, Freitas (2018) aponta que setores que apresentam quadro de servidores com formação superior ao exigido para o ingresso no cargo, demonstra que os servidores seguem um campo de atualização para o desenvolvimento de suas atribuições, ao mesmo tempo em 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.

Outra justificativa aos Técnicos-Administrativos em Educação por não atingirem os últimos níveis de escolaridade, pode está associado aos quadros de funcionários com pouco tempo de exercício, haja vista, que seu processo de formação ainda está em ascensão como menciona Denicoli (2016), o quadro de pessoal da Universidade ainda é jovem, portanto, pode-se afirmar que já está havendo uma progressiva busca pela qualificação e que ainda há um longo caminho a ser trilhado pelos técnicos até que alcancem o último nível de qualificação. Isso demonstra que o plano de carreira proporciona um desafio saudável ao servidor para que continue a se qualificar, mantendo, assim, uma motivação em longo prazo que tende a ser favorável à fixação do servidor na Instituição.

Nesse contexto, destaca Bueno e Oliveira (2009), que o técnico-administrativo que se mantém informado, possuir bom nível de educação e alto poder de aprendizado, resultando em crescimento individual, as atribuições que lhe são outorgadas nesse processo também imprimem um maior grau de responsabilidade, no entanto, se a Instituição conseguir alcançar um ponto de equilíbrio adequado nesse processo social de gestão, com um capital intelectual de alto nível, haverá uma forte tendência a ser gerado um modelo organizacional flexível e de

grande capacidade de inovação propiciando o surgimento e sustentação da sonhada e não impossível organização inteligente.

Percebe-se, contudo, que na instituição ainda existem servidores com grau de escolaridade (ensino fundamental e médio) que não se enquadram nos níveis de titulações destacados anteriormente. Dados esses, que segundo Freitas (2018) são servidores que não fazem parte do quadro de funcionários capacitados e atualizados, e ainda, se encontram leigos quanto aos benefícios proporcionados a eles, devido à falta de qualificação no cargo. Pois, 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.

Ao contrário desse contexto, profissionais que estão mais atualizados na área administrativa e que também dão importância ao seu desenvolvimento pessoal e da instituição, pode indicar que, na execução de suas atividades, os servidores assumam valores e regras do serviço, atuando de forma profissional e promovendo uma boa imagem do setor/unidade que representam, como afirma Chiavenato (2009), 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.

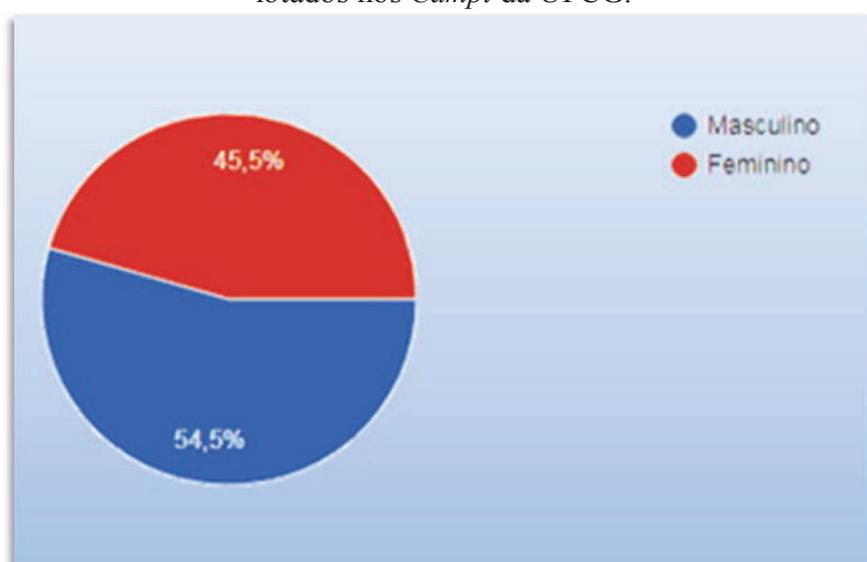
Assim, terão mais oportunidades de participar em processos de gestão da instituição por estarem mais preparados para o cumprimento eficaz da missão a que se destina a organização, que segundo Denicoli (2016) somente é possível por meio do desempenho de seus trabalhadores que será tão mais alto quanto maior for o seu nível de comprometimento. Este por sua vez somente pode ser alcançado de maneira sustentável por meio de mecanismos de gestão que produzam os estímulos adequados que deem sentido ao trabalho ao mesmo tempo em que permitam exercitar seus conhecimentos naquilo que proporcione um grau de realização pessoal e profissional que leve a um processo motivacional, além dos componentes materiais que deverão estar presentes e, evidentemente, o indivíduo deverá ter habilidade para o desempenho de suas funções.

Numa organização como uma universidade federal, onde a gestão necessita operar em alto nível, em virtude de sua complexidade e seu papel basilar para o desenvolvimento da sociedade, permitir a prevalência de níveis altos de *gap* de competências (lacunas existentes entre as competências profissionais essenciais) é uma enorme incoerência, ainda mais

inadmissível se considerarmos que o Estado brasileiro não tem conseguido dar respostas satisfatórias às expectativas sociais.

Conforme distribuição dos respondentes em relação às unidades administrativas da UFCG abrangendo os quatro *Campi* escolhidos para a pesquisa, o Sexo dos servidores TAE também se fez um elemento fundamental para entender o modelo de gestão adotado pela instituição (Gráfico 2).

Gráfico 2. Sexo dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Conforme resultados (Gráfico 2), os servidores Técnico-Administrativos em Educação segundo os *Campus* de lotação, neste quesito, avaliou-se distribuição quanto ao sexo masculino e feminino de 54,5% e 45,5% respectivamente nas unidades administrativas.

Houve elevação na amostragem de participação do sexo masculino em comparação ao feminino, semelhantes aos dados encontrados por Freitas (2018) segundo sua pesquisa no que tange ao parâmetro sexo dos Técnico-Administrativos em Educação lotados no CFP/UFCG, quando encontrou 57,62% para o gênero masculino e 42,38% do gênero feminino.

Nesse contexto, os dados podem indicar que homens por se apresentarem em maior participação no exercício de cargos técnico-administrativos nesses *campi* em relação as mulheres, supõe-se, que estejam a um passo à frente de vantagem em poder participar do processo de gestão da instituição. Embora, esse não seja pré-requisito para atuar no processo de gestão, que independente do sexo do quadro de pessoal dos servidores técnico-

administrativos, ocorre que os mesmos muitas das vezes não têm oportunidade para atuá-la dentro dos processos gerenciais assim como os docentes, o que lhes conferem pouca relevância dessa classe para determinada função, o que pode ser entendido por Valle (2014) como subalternidade, que se manifesta na ausência de registros institucionais sistematizados das atividades do servidor, o que limita a compreensão do seu trabalho. Ou seja, não se sabe o que esses trabalhadores fazem como fazem e em que condições realizam suas atividades. Diferentemente do trabalho docente, que é objeto de avaliação, produção de relatórios periódicos que esmiúçam todos os aspectos do magistério, não há nenhuma política orientada nesta direção no que se refere ao segmento técnico-administrativo, seja na produção direta de documentos, seja em relação com a gestão do desempenho.

Ou seja, pode ocorrer que na instituição por vezes obsta uma maior harmonização entre a área meio – administração – e a área fim – docência – é a disputa pelos espaços de poder entre os segmentos que representam estas duas áreas. Como a UFCG, é formada também por essas duas categorias de servidores bem distintas, técnicos e docentes, acaba por gerar grupos com atitudes comportamentais muito diferentes fazendo emergir, em alguns momentos, uma “guerra de culturas”, com impacto negativo sobre a Universidade, fato, este, que se acentua em razão de nem todos os indivíduos estarem completamente comprometidos com a Instituição. De acordo com Castro (2017), dentro das universidades, apesar do campo gestão está relacionado à Administração e não a Educação, a maioria das pessoas que assumem funções da alta administração nas IFES é formada por professores.

De acordo com Freitas (2018) 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.

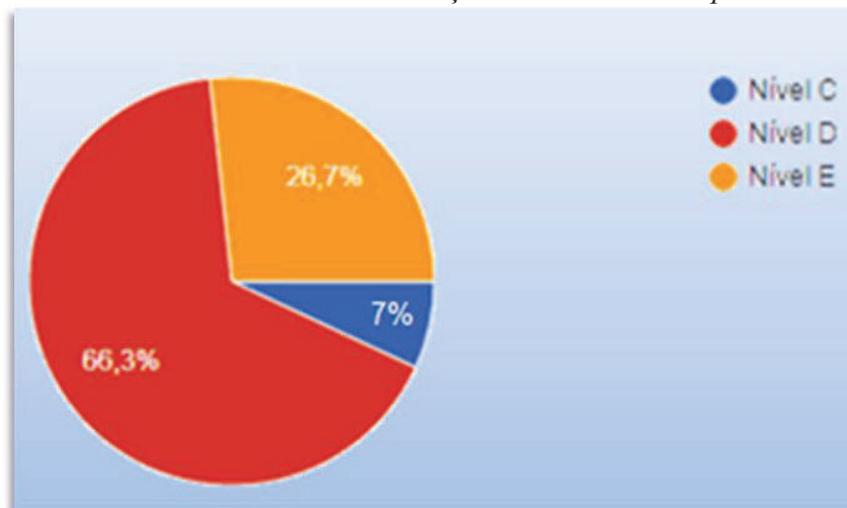
Assim, percebe-se a importância dos gêneros dos servidores segundo Valle (2014), cujas atividades dos servidores são realizadas em diferentes ambientes de trabalho e vão desde atribuições de manutenção e conservação até a participação em projetos de pesquisa de ponta, estando presente praticamente em todas as atividades da Universidade. Trabalhadores que realizam matrículas em Seções de Ensino, que auxiliam os alunos nas pesquisas em

bibliotecas, orientam pesquisas bibliográficas, dirigem ou secretariam Unidades, Departamentos e Seções, processam e auditam documentos, informações e contas, gerenciam espaços institucionais, prestam atendimento médico e ambulatorial, controlam folhas de pagamentos, tramitação de processos, dirigem comissões, coordenações e grupos de trabalho, representam a universidade, mantém laboratórios, fazem pesquisas laboratoriais, restauram patrimônios materiais e imateriais, proporcionam as condições para o ensino, a pesquisa e a extensão, pesquisas de campo, coordenam projetos e eventos, enfim, fazem a ‘engrenagem’ universitária girar. Esta heterogeneidade de atividades exigiu dos servidores, como já dito, um esforço no sentido da apropriação da natureza do seu trabalho e das finalidades da universidade.

No mundo do trabalho de hoje, a questão da carreira passou a ser tratada como sendo do âmbito do indivíduo. Atribui-se a cada homem e a cada mulher responsabilidade pelo desenvolvimento de sua trajetória profissional. Porém nessa condição, por sua vez, fragilizou a relação de lealdade do funcionário com a empresa, o que culminou com um dos desafios cruciais para quem lida com a gestão do capital humano: a retenção de talentos (CORTELLA, 2014, p.36).

A tarefa de dimensionar, capacitar, envolver e avaliar seu quadro de servidores, cada vez mais, adquire um papel estratégico decisivo para que a universidade possa cumprir com efetividade sua missão. Para tanto, se fez necessário nesta pesquisa avaliar sobre o Plano de Carreira (Gráfico 3) como um esforço incessante na busca da participação do técnico-administrativo no processo de construção da Universidade.

Gráfico 3. Classificação do plano de carreira por nível dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Quanto ao nível de classificação no Plano de Carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação, segundo o Gráfico 3 (66,3%) dos técnicos respondentes são do nível D, (26,7%) do nível E e (7%) do nível C.

O estudo demonstrou que 26,7% dos TAE's de nível E, podem ser considerados sujeitos ativos e participantes do processo de gestão, não obstante, que podem está em tese mais preparado para executar atividades de maior nível de complexidade, em virtude do nível de qualificação e das atribuições do cargo. Denota-se, que estes servidores nesse nível estão inseridos num quadro de pessoal qualificado para os desafios a que se apresentam e de inserção aos novos modelos de gestão exigidos pela instituição, motivados pelo plano de carreira aliado as demais políticas de desenvolvimento da instituição. Sendo assim, Carvalho e Sousa (2017), afirmam que as IFES passam por um período que exige mudanças capazes de torná-las mais ágeis e flexíveis para cumprir sua função social com eficiência. Para tanto, conforme Pessoa (2000) é necessário que estejam ajustadas às novas formas de gestão e práticas administrativas, que atendam à necessidade de informações e conhecimento que é criada pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

Portanto, aos Técnico-Administrativos em Educação respondentes que apresentaram nível de classificação E, constatou-se que há uma atividade intensa de busca pela qualificação funcional, não obstante, ainda resta uma longa jornada para que haja na Universidade um quadro de pessoal plenamente qualificado, consoante a carreira estabelecida pela Lei 11.091/2005, ou seja, com a maioria dos servidores tendo cumprido a última etapa de qualificação.

Segundo Cunha (2012, p.7) as IFES têm procurado “adotar os novos modelos de gestão aplicados em empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços”. Por trabalharem com uma atividade de produção de conhecimento, torna-se ainda mais relevante o trabalho por processos, “uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas atividades” (GONÇALVES, 2000, p. 14). Além disso, segundo Fiel Filho (2010), por se tratar de organizações que trabalham com recursos escassos em relação à demanda exigem uma maior capacidade de gestão. Assim, faz-se necessária uma gestão eficiente e produtiva, para que esses possam gerar produtos/serviços que atendam às expectativas e necessidades dos cidadãos.

Ressalta Dixon (2012), que a gestão por processos é um dos principais alavancadores de organizações públicas que devem se adaptar às frequentes mudanças impostas por leis, legislações, normas etc.; permitindo uma maior agilidade e eficiência na prestação de serviços ao cidadão.

Vale destacar na pesquisa, que, o quantitativo dos servidores técnico-administrativos em educação de nível E ser inferior aos de nível D pode está associado aos profissionais que mesmo como formação superior, não teve a oportunidade de expor suas experiências por não realizar sua função na sua área de lotação, então sua capacidade se torna desnecessária no setor que desenvolve o seu serviço, ou seja, as ações realizadas se tornam insuficientes, impedindo o aproveitamento das competências advindas de uma qualificação, como encontrado por Freitas (2018) em sua pesquisa, que 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, causando frustração no servidor como frisa Denicoli (2016), quando a inexistência de canais consolidados, no processo de gestão, por meio do qual possa dar vazão ao seu potencial criativo nos temas de seu interesse tende a gerar frustração em alguns momentos. Estes momentos vão se somando e podem levar à desmotivação e, conseqüentemente, queda de rendimento, com reflexos diretos nos serviços prestados à sociedade. Observa Xavier (1996) que treinar e capacitar é importante, mas se o indivíduo não puder aplicar seus conhecimentos poderá gerar grandes frustrações.

A pesquisa evidenciou que nos *Campi* investigados, servidores de nível D, o quantitativo superou os TAE's de nível E e nível C (Figura 3). Isso pode resultar na necessidade de capacitação dos servidores como um passo importante no processo de gestão do perfil pessoal e da instituição. Pois, com a qualificação (Ferreira, 2016), podem se tornar aptos a conquistar certo grau de autonomia em seu trabalho. Nesse caso, o que se percebe é que o servidor da UFCG, à medida que for se qualificando e assim evoluindo na carreira, também, vai desenvolvendo uma consciência crítico-analítica mais aguçada em relação à sua existência enquanto servidor público e como agente político. Complementa Denicoli (2016), que o servidor de nível médio, mesmo não possuindo a exigência de ter uma qualificação superior, procura se aperfeiçoar e apresentar um perfil pessoal que o faça ter maior desenvoltura funcional do que servidores de nível superior, com efeito, há uma tendência a exercerem um papel de maior relevância no contexto do serviço público.

O autor Denicoli (2016) após pesquisa realizada, concluiu que a prática administrativa tem demonstrado que a distinção entre os níveis de classificação C, D e E, a princípio, servem como balizadores para ocupação de funções quando ingressam na Universidade e com o tempo perdem parte de seu sentido, uma vez que a instituição possui servidores cuja exigência

para ingresso é o nível médio (D), mas que ao se qualificarem, passam a ter uma formação mais elevada do que servidores que ingressaram como nível superior (E).

Os técnicos de nível C, por estarem investidos em cargos com exigências de menor complexidade, em princípio acabaram executando, também, atividades mais elementares. Torna-se evidente a inviabilidade dos servidores com esse nível em competir com os TAE's de nível E no processo de gestão da universidade. Pois, a estrutura da gestão universitária requer servidores docentes e técnicos investidos em cargos administrativos cujas atribuições estarão voltadas para a gestão de bens e interesses públicos da coletividade e no aperfeiçoamento da qualidade da prestação do serviço, além de que os mesmos devem ser providos de conhecimentos específicos e experiências. Nesse sentido, os servidores devem se interessar em buscar a qualidade para melhorar o seu nível de conhecimento e se integrar nos processos acadêmicos e administrativos como menciona Bolzan (2006), que no ambiente interno das universidades, a busca pela qualidade é um dos caminhos trilhados pela gestão para melhorar os processos acadêmicos e administrativos como contribuição à solução dos graves problemas que envolvem a gestão universitária.

Para Freitas (2018), 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.

Portanto, observou-se que houve disparidade entre os três níveis de classificação no plano de carreira dos técnicos-administrativos em educação da UFCG *Campus* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos, o que pode denotar divergências que dificultam a atuação em nível de igualdade dos servidores TAE's, ou até mesmo, o estreitamento das relações entre setores no campo da gestão. Carvalho (2013) propõe a ampliação do acesso dos membros da universidade aos diversos níveis de tomada de decisões; eliminação da dicotomia entre os que pensam e os que fazem e entre os que planejam e os que executam, com a finalidade de diminuir a distância entre os administradores e os administrados.

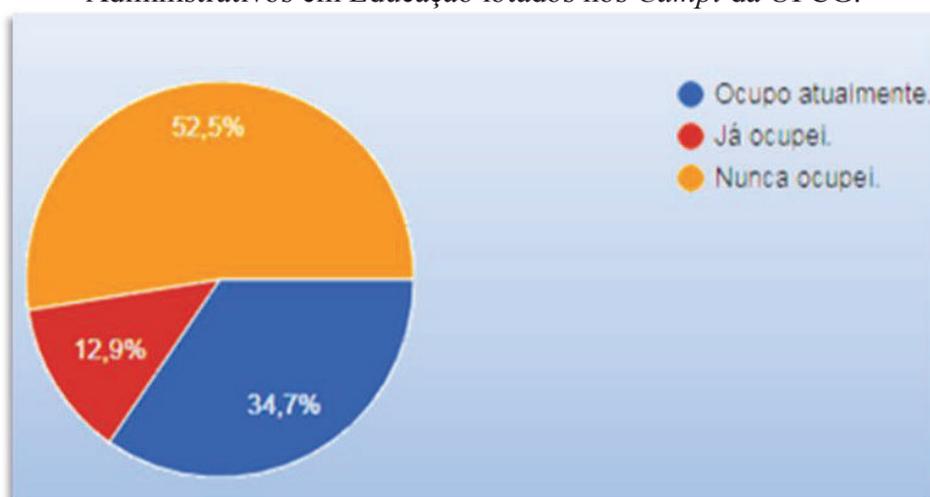
Segundo o PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS DE ARAGUAÍNA BIÊNIO 2017-2018 (2017), os grupos formais de estudo visam o estreitamento das relações entre setores que atuam nas mesmas áreas, em setores diferentes, e/ou, nos mesmos setores com demandas diferentes. Com esses grupos é possível um diálogo mais próximo intra e

intersetorial 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.

Constatou-se que os servidores técnico-administrativos da UFCG passaram por alguma progressão por qualificação. Assim sendo, pode-se afirmar que a UFCG possui um quadro de técnicos relativamente preparado para ações de complexidade maiores do que aquelas a que foram apresentados quando no seu ingresso na Instituição. Considerando que os níveis de qualificação são crescentes em virtude do fluxo incessante de progressões na carreira, fomentada pelas possibilidades de progressões proporcionadas pelo plano de carreira e incentivos internos como licenças para qualificação e programas oferecidos pela Universidade, progressivamente, está se constituindo um quadro de pessoal com competências cujas possibilidades extrapolam, em muitos casos, as próprias necessidades do setor.

Outra questão norteadora questionou sobre qual a ocupação do servidor TAE em cargo de gestão na instituição, no sentido de se conhecer se houve ocupação atual nesse cargo, se já foi ocupado, ou, durante o tempo de exercício, teve TAE que nunca fez jus dessa ocupação na instituição (Gráfico 4).

Gráfico 4. Ocupação de cargo de gestão dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Considerando o quantitativo de respondentes no cargo de gestor na instituição estudada, os respondentes dos *Campi* envolvidos, maioria deles (52,5%) revelou que nunca ocupou o cargo de gestão. Aproximadamente 35% dos TAE's revelaram que estão ocupando

o cargo atualmente, enquanto, que 12,9% dos respondentes revelou ter ocupado o cargo no passado.

De acordo com o Gráfico 4, entre os TAE's que já ocuparam cargo de gestão (12,9%), foram encontrados sete cargos em setores diferentes, o que pode indicar áreas de formação diversas. O tempo de gestão no cargo também variou conforme setor (Tabela 2).

Tabela 2. Cargos de gestão que foram ocupados e o tempo de gestão dos Técnico-Administrativos em Educação.

CARGO (Já Ocupou)	TEMPO DE GESTÃO (Anos)
Gestor Financeiro	3
Chefe de Gabinete	10
Subprefeito Universitário	2
Chefe Secretaria de Recursos Humanos	6
Chefe de Divisão de Materiais	5
Chefe Núcleo Tecnologia da Informação	1
Gestor de Contratos	3

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Como descritas na Tabela 2, percebe-se, que os cargos apresentados podem está associado à área de formação dos TAE's concentrados, principalmente, nos cargos de *Chefe de Gabinete*, *Chefe Secretaria de Recursos Humanos* e *Chefe de Divisão de Materiais*, quando corresponderam ao maior tempo de exercício dos cargos já ocupados pelos servidores. Pode significar ainda, que sejam cargos considerados mais exigentes, que requerem mais comprometimento e engajamento por parte dos gestores no que tange suas habilidades e competências. Nesse sentido, o fato da pesquisa revelar que o nível de escolaridade da maioria dos respondentes terem sido com titulação de especialização e mestrado, deduz-se, que estes indivíduos estiveram engajados nesse propósito, por perceberem que a principal prática gerencial desenvolvida pela UFCG, na visão dos gestores, está na política de capacitação e qualificação profissional, o que influencia no desempenho dos mesmos em demonstrar maior familiaridade na função gerencial, o que para Silva (2017) é um fator importante a ser destacado.

Para os demais cargos que foram ocupados, os TAE's estiveram na função de gestor entre um e três anos, o que pode significar que ao contrário da observação dos cargos anteriores, estes sejam cargos menos exigentes quanto à formação do gestor. Outra justificativa seria pelo fato de que os TAE's possuíam uma formação que não proporcionava aos mesmos uma abrangência sobre como gerir, permanecendo menos tempo no cargo.

Tendo como local de estudo as Universidades Públicas Federais (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013), também realizaram pesquisa com 6 (seis) gestores que ocupam cargo de alta direção de uma instituição do Estado de Minas Gerais e, tendo como objetivo refletir sobre o cotidiano dos gestores relatam que eventos tanto positivos quanto negativos estão associados às práticas cotidianas de trabalho dos gestores: vontade de mostrar que são capazes de desenvolver um trabalho ou cumprir uma determinada demanda, mas também as várias restrições orçamentária, de pessoal, políticas, institucionais que, às vezes limitam a atuação do gestor. Estas questões burocráticas são consideradas como um dos entraves da gestão, fazendo com que o gestor sintam-se engessado em determinados aspectos, até porque, a vontade é de solucionar os problemas rapidamente, o que este aspecto não permite.

Quanto aos TAE's que ocupam cargos de gestão atualmente (34,7%), neste estudo, amostra desse grupo foi composta pelos respondentes que atuam como Gestor Financeiro, Chefe de Gabinete, Subprefeito Universitário, Chefe de Secretaria de Recursos Humanos, Chefe de Divisão de Materiais, Chefe Núcleo Tecnologia da Informação, Gestor de Contratos, Secretário da Unidade Acadêmica, Chefe do Setor de Licitação, Chefe de Biblioteca, Coordenador de Apoio Estudantil, Chefe do Protocolo Setorial, Gerente Administrativo, Chefe do Setor de Transportes, Chefe de Patrimônio e Chefe de Almoxarifado Setorial (Tabela 3).

Tabela 3. Cargos de gestão ocupados atualmente e o tempo de gestão dos Técnico-Administrativos em Educação.

CARGO (Ocupa atualmente)	TEMPO DE GESTÃO (Anos)
Gestor Financeiro	4 a 13
Chefe de Gabinete	6
Subprefeito Universitário	1 a 2
Chefe Secretaria de Recursos Humanos	7
Chefe de Divisão de Materiais	1 a 3
Chefe Núcleo Tecnologia da Informação	1 a 2
Gestor de Contratos	4
Secretário da Unidade Acadêmica	2
Chefe do Setor de Licitação	2
Chefe de Biblioteca	5 a 6
Coordenador de Apoio Estudantil	1 a 8
Chefe do Protocolo Setorial	1
Gerente Administrativo	6
Chefe do Setor de Transportes	1
Chefe de Patrimônio	6
Chefe de Almoxarifado Setorial	3

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

O tempo de gestão dos respondentes nos cargos ocupados atualmente também apresentam variações conforme setor. Para o cargo de Gestor Financeiro, o período de gestão dos TAE's supera os demais cargos, quando há permanência de 4 (quatro) aos 13 anos no cargo. Em seguida, está o cargo de Coordenador de Apoio Estudantil, em que os gestores apresentam tempo considerável de gestão de 1 (um) a 8 (oito) anos, seguido do cargo de Chefe Secretaria de Recursos Humanos com permanência dos gestores por 7 (sete) anos. Logo em seguida, vem o cargo de Chefe de Biblioteca apresentando tempo de gestão pelos gestores de 5 (cinco) a 6 (seis) anos, sendo, que há mais cargos também sendo exercidos por 6 (seis) anos (Chefe de Gabinete, Gerente Administrativo e Chefe de Patrimônio) respectivamente. No cargo de Gestor de Contratos, há 4 (quatro) anos vem sendo exercido. Aos demais cargos (Chefe de Almoxarifado Setorial, Chefe de Divisão de Materiais, Chefe Núcleo Tecnologia da Informação, Subprefeito Universitário, Secretário da Unidade Acadêmica, Chefe do Setor de Licitação, Chefe do Protocolo Setorial, Chefe do Setor de Transportes), estão sendo ocupados por um período inferior a três anos.

Conforme dados (Tabela 3), seguindo mesmo raciocínio dos cargos anteriores já ocupados destacados (Tabela 2). Nesse contexto, aqui também não difere o suposto fato de que a diversificação de setores possa influenciar nas exigências na formação dos servidores para exercerem nas diversas áreas.

Os respondentes destacados exercendo funções de gestores por mais de 4 (quatro) anos, chegando a superar 10 anos, como por exemplo, o cargo de gestor financeiro, pode ser explicado por que a sua formação acadêmica muito contribuiu para o aprendizado gerencial, haja vista, que já podiam ter conhecimento prévio sobre a dinâmica organizacional e suas interações, ou seja, os conhecimentos formais na área de administração e contabilidade relevantes no desempenho do papel gerencial. Outro fato para justificar essa situação, pode está ligado às questões relativas ao acompanhamento das atividades da área, quando maioria dos Técnico-Administrativos em Educação está mais voltada à gerência dos recursos da unidade que atuam ou coordenam, como, por exemplo, Chefe de Gabinete, Chefe de Biblioteca, Gerente Administrativo, Chefe de Patrimônio, os recursos humanos, Coordenador de Apoio Estudantil e financeiro.

Nesse contexto, os TAE's no papel de gestores com período de tempo significativo na função, pode demonstrar que são profissionais inovadores, capazes de representar um diferencial estratégico na condução da instituição e nos cumprimentos dos objetivos institucionais, que, segundo Pinto e Nossa (2015), a inovação é reconhecida como a melhor

aliada e um ingrediente muito importante em qualquer economia moderna, passando a ser reconhecida como ferramenta gerencial básica para a melhoria das práticas de gestão.

Aos gestores que assumiram o cargo por tempo igual e/ou inferior a 4 (quatro) anos, supõe-se que o pouco tempo como gestores se deu em virtude da necessidade de oferta de treinamentos específicos aos TAE's designados para ocupar cargos de gestão, principalmente considerando-se o fato de que muitas vezes, a maioria deles não possui formação acadêmica na área de administração. Pesquisa realizada por Valle (2014) com Trabalhadores técnicos-administrativos em educação da UFMG, encontrou resultados satisfatórios da qualidade potencial quanto aos servidores que recebem o incentivo permitido aos que apresentam escolaridade formal superior à exigência do seu cargo. Aos servidores que apresentavam ensino superior, incluindo graduação e pós-graduação, progrediram na carreira em função de treinamentos e outras formas de capacitação que realizaram, disponibilizadas institucionalmente.

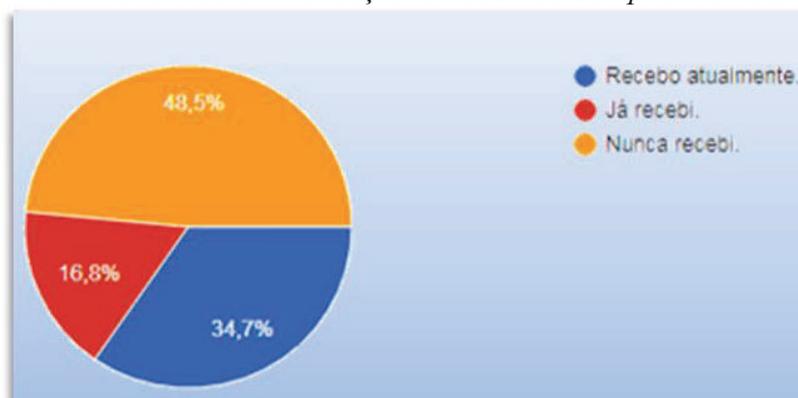
Outro fato, seria de que esses cargos podem ter sido ocupados por novos servidores, tomando espaço nesses setores, o que demonstra que é comum que profissionais recém-chegados na instituição ocupem tais cargos, fato afirmado por Silva (2017), após pesquisa realizada encontrou dados semelhantes ao dessa pesquisa para o tempo de 1 a 4 anos de gestão com docentes que exerciam cargos de gestão na UFCG.

É uma situação que merece atenção, pois, o fato de não apresentarem treinamento para o desempenho da função de gestor, a pesquisa mostrou que 50% dos cargos atualmente, podem está ocupados por servidores com pouco tempo de serviço na instituição, haja vista, que esse pouco tempo, provavelmente, ainda não conheciam a dinâmica organizacional da instituição, o que pode ter interferido no desempenho do cargo de gestão assumido, como afirmam Pereira et al. (2015) que é importante que o gestor já conheça a estrutura e a dinâmica da instituição ao assumir o cargo, para que melhor se adapte ao seu contexto e, assim, conheça suas especificidades.

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 (MPOG, 2009). 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).

Conforme ocupação do servidor TAE em cargo de gestão na instituição, outra questão norteadora buscou-se investigar se os gestores quando em exercício obteve recebimento por função gratificada (Gráfico 5).

Gráfico 5. Recebimento de função gratificada dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Observa-se, segundo dados expostos (Gráfico 5), grande parte dos Técnico-Administrativos em Educação com percentual superior a 48%, revelaram nunca ter recebido gratificação quanto ao cargo. Mais de 34% dos respondentes que estão na função atualmente, afirmaram receber gratificação pela função, enquanto, pouco mais de 16%, revelou que já recebeu quando gestor.

Percebe-se, que os respondentes que receberam somados aos que recebem gratificação atualmente ultrapassam os 51%. Para esse grupo, pode significar o contemplamento dos mesmos no alcance do advento do PCCTAE aprovado em janeiro de 2005, onde tiveram oportunidades por parte desse instrumento como intermédio para a construção de suas carreiras trazendo ainda princípios importantíssimos, como fatores positivos, a categoria destacada. Nessa situação, os TAE's estiveram protegidos pela como salienta Valle (2014), que a Lei aprovada ultrapassa uma compreensão meramente de recomposição salarial, ainda que contemple uma tabela remuneratória que é, no entanto, quantitativa e qualitativamente superior à do PUCRCE, por redefinir a hierarquia entre os cargos.

O Plano de Carreira valoriza o trabalhador em educação por meio da reestruturação da carreira, vincula a carreira ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento institucional, incentiva à qualificação do servidor, reconhecendo-os como profissionais da educação enquanto sujeitos do saber universitário e tecnológico, estabelece uma rede local e nacional de supervisão e acompanhamento da carreira e permitirá a permanente adequação do quadro de

pessoal às necessidades institucionais. Conforme afirma Coda (1996) se por um lado a motivação é um fator intrínseco, ligado às próprias necessidades humanas, ao significado e à natureza do próprio trabalho, por outro, a satisfação ocorre por meio de fatores extrínsecos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas, além de outras condições que precisam estar atendidas, fundamentalmente a partir da ótica do empregado.

5.2 Seção II - Avanços alcançados pelos servidores técnico-administrativos através das políticas de capacitação e desenvolvimento

Nesta seção, pretendeu-se analisar as práticas de gestão administrativa na percepção dos Técnicos-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG. Utilizou-se de critérios de avaliação neste estudo as palavras “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre”, que significarão o senso de observação e análise dos TAE’s sobre as práticas de gestão administrativa da UFCG à luz do modelo da escala de Likert (Tabela 4).

Tabela 4. Porcentagem das questões avaliadas pelos cinco pontos da escala de Likert, segundo os técnico-administrativos em educação.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequent.	Sempre
1. A instituição me estimula à aquisição de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do meu desempenho.	2,97%	18,81%	28,72%	33,66%	15,84%
2. A instituição me proporciona condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação que realizei.	0,99%	17,82%	33,66%	28,72%	18,81%
3. Os programas de capacitação e qualificação são elaborados em conformidade com as funções e normas existentes na universidade.	2,97%	16,83%	31,68%	39,60%	8,92%
4. A instituição acompanha permanentemente o desempenho dos servidores.	10,89%	17,82%	25,75%	29,70%	15,84%
5. Sinto-me um sujeito ativo e participante dos processos de gestão do setor em que trabalho.	2,97%	7,92%	24,76%	30,69%	33,66%
6. Sou solicitado a propor soluções para problemas que casualmente ocorram no órgão em que trabalho.	7,92%	21,78%	20,79%	28,72%	20,79%
7. Sou reconhecido(a) profissionalmente pela instituição.	9,91%	10,89%	26,73%	37,62%	14,85%
8. Considero que minhas habilidades e competências são totalmente aproveitadas pela instituição.	4,95%	18,81%	28,71%	28,71%	18,82%
9. Apresento interesse pelas questões administrativas da universidade e em participar da construção da universidade também no nível estratégico.	0,99%	8,92%	23,76%	33,66%	32,67%
10. Considero que os critérios de indicação dos cargos de gestão adotados na instituição são claros e objetivos.	12,87%	18,81%	30,69%	25,74%	11,89%

Frequent. - Frequentemente. Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Segundo os critérios de avaliação utilizados (Tabela 4), quando questionados *A instituição me estimula à aquisição de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do meu desempenho* (Questão 1), conforme análise realizada na percepção dos Técnicos-Administrativos em Educação, houve opiniões divergentes para todos os critérios quanto ao estímulo dado pela instituição para novos conhecimentos. Para 33,66% dos respondentes, revelaram que **Frequentemente** ocorre estímulo por parte da instituição para novos conhecimentos. Em seguida, como segundo maior quantitativo de respondentes com pouco mais de 28% assumiram que a instituição **Às vezes** atende ao público interessado a busca por novos conhecimentos. Aproximadamente 19% concluiu ser **Raramente** a ocorrência desse estímulo, seguido de aproximadamente 16% que afirmaram receber **Sempre** o estímulo necessário para seus novos conhecimentos e habilidades. Enquanto, que para aproximadamente 3% dos TAE's se sentindo insatisfeitos, embora, com baixo quantitativo, revelaram que **Nunca** receberam atenção por parte da instituição para com eles para adquirirem novos conhecimentos.

Para os técnicos-administrativos que tiveram percepção de que **Frequentemente** a Universidade se propõe estimular conhecimentos aos servidores técnicos para o seu desempenho, esse resultado pode ser reflexo dos TAE's que aproveitam os períodos que são ofertados as capacitações/qualificações promovidas pela instituição, haja vista, que são ofertados muitas vezes, embora, por períodos determinados. Percebe-se ainda, que são TAE's que procuram se manter atualizados através das oportunidades oferecidas pela própria instituição, buscando o aproveitamento do RH, que disponibiliza cursos de capacitação e aperfeiçoamento aos servidores técnico-administrativos periodicamente.

Segundo 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. 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.

Aos TAE's que afirmaram que a instituição apenas **Às vezes** atende ao público interessado na busca por novos conhecimentos, pode ser explicado pelo fato de que percebem que a instituição demonstra a falta de compromisso com o corpo técnico, quando não especifica ou divulga, os mecanismos de ações utilizadas pela mesma para estimular nos funcionários o interesse de progredir no cargo, ou seja, não é algo agendado, ou programado. Destarte, pode

ocasionar prejuízos aos servidores por desconhecer um calendário prévio da instituição para acompanhar seus planos de ações, haja vista, que percebem a importância da sua progressão profissional. Fato esse confirmado por Denicoli (2016), quando afirma que o mecanismo da progressão por qualificação, se constitui o instrumento mais relevante de estímulo para que o técnico possa buscar seu desenvolvimento profissional e esse processo, se bem conduzido pelas IFES, por meio de políticas de incentivo para que o servidor volte seus esforços para o que realmente seja importante para a instituição, terá um reflexo positivo no fortalecimento dos laços de compromisso do técnico com a universidade.

O fato dos TAE's achar que **Raramente** a instituição não conduz bem a aquisição de novos conhecimentos aos mesmos, significa que poucas vezes a necessidade da demanda por ações dessa natureza são atendidas, 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, conforme (FREITAS, 2018). No entanto, é percebido que a demanda por desenvolvimento profissional se torna maior para pouca oferta de ações, num curto período de tempo, o que pode causar fatores desmotivacionais para o técnico-administrativo, caso não sejam bem conduzidos na dinâmica funcional da Instituição.

Para os quase 16% dos servidores que afirmaram receber **Sempre** o estímulo necessário por parte da instituição, podem estar expressando as satisfações advindas da UFCG, que para os mesmos exerce com satisfação positiva as atividades relacionadas à implementação das políticas públicas, em seus aspectos técnicos, financeiros e gerenciais e possui capacidade de liderança orientada para o alcance dos objetivos institucionais. O destaque nesse quesito foi a avaliação do critério "**Sempre**" dada pelos técnicos-administrativos em educação, embora, com quantitativo percentual pouco mais de 15%, consideraram os processos gerenciais desenvolvidos por essa instituição satisfatória na visão desse grupo de respondentes. Cabe ressaltar, que esse mesmo grupo a atribuir esse critério, pode incluir os TAE's de nível E, destacados na pesquisa anteriormente, porém com formações superiores, os quais se sentem realizados e preparados para nos cargos que exercem, ou, para outros cargos, caso sejam convidados a participar, principalmente nos processos de gestão.

Um plano de carreira deve possibilitar a evolução do indivíduo e da organização num ambiente mais harmônico; de maior segurança, em função da definição das regras; e proporcionar um sentido mais orgânico ao funcionamento institucional. O plano de carreira propicia uma visão de curto, médio e longo prazo em relação à vida funcional do servidor,

possibilitando que planeje seu desenvolvimento conforme suas aspirações profissionais. Quanto melhor for o plano de carreira maior será o fator motivacional envolvido e, conseqüentemente, maior sua capacidade de atrair e reter talentos (id., 2016, p. 111).

Ao contrário dos critérios avaliados anteriormente, neste caso, a avaliação **Nunca** feita por apenas 3% aproximado dos respondentes, consideraram inexistentes formas de estímulos vindos da instituição na melhoria de desempenho dos mesmos. Neste sentido pode-se inferir que para essa minoria, as práticas de gestão administrativa da UFCG não cumpre com satisfação positiva o exercício da liderança administrativa com eficiência na implementação dos processos que contribuem diretamente para o desempenho do servidor. Destarte, admitiram que as ações fossem insuficientes aos funcionários para adquirir uma maior qualificação no cargo.

Conforme Tabela 4, o segundo questionamento aos respondentes *A instituição me proporciona condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação que realizei* (Questão 2), Para maioria dos respondentes foi avaliado **Às vezes** (33,66%), seguido da avaliação **Frequentemente** (28,72%). Enquanto, para as avaliações **Sempre** e **Raramente** mostraram semelhanças aproximadas do percentual dos respondentes (18,81% e 17,82%), respectivamente.

Nota-se, que dos respondentes que avaliaram **Às vezes**, percebem que poucas vezes ou nem sempre a instituição dispõe de condições para que os TAE's desempenhem de seus conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação. Percebe-se ainda, que para o mesmo questionamento, do resultado avaliado **Às vezes** sai para **Frequentemente** que mesmo apresentando uma leve redução do percentual dos respondentes nessa avaliação, são esses os maiores valores percentuais (33,66%, 28,72%) respectivamente na escala. Nesse caso, os respondentes (TAE) tiveram mesma percepção em relação à instituição lhes proporcionarem condições para desenvolverem suas habilidades adquiridas. Entendem que os cursos de capacitação/qualificação oferecidos pela instituição mesmo atendendo a demanda interessada, ou, por serem oferecidos temporariamente (**Frequentemente**), pode ser explicado, haja vista, que muitos problemas de desempenho não estão vinculados à falta de treinamento, 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. Para Abbad et al. (2006), 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.

Nesse contexto, Freitas (2018), em pesquisa realizada no CFP/UFCG, campus de Cajazeiras, percebeu que em mais de 40% dos TAE's a política de valorização é analisada de forma negativa, ressaltando 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. Salienta Campos et al. (2010) que a Lei nº 11.091/2005, em seu artigo 10 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.

Para tanto, faz-se necessário um esforço incessante na busca da superação das forças internas limitadoras da participação do técnico-administrativo no processo de construção da universidade tendo em vista a integração dos planos estratégicos, tático e operacional em prol dos objetivos finalísticos da instituição.

Observou-se, conforme ainda questão 2, que o valor percentual da avaliação **Sempre e Raramente** se aproximaram, ou seja, embora haja semelhanças no quantitativo, ao mesmo tempo, denota-se que houve contradições quanto a análise de percepção abordada entre os respondentes.

Os TAE's que optaram pela avaliação **Sempre** tiveram percentual abaixo das avaliações anteriores destacadas (Às vezes e Frequentemente), o que demonstra que aproximadamente 20% apenas dos respondentes estão satisfeitos com a instituição por terem tido a oportunidade de desenvolverem suas competências nos cargos depois de qualificados. Nesse caso, os servidores perceberam que a instituição atende ao TAE nesse ponto, quando proporciona aos mesmos espaços para desempenhar suas funções. Nota-se então, que essa satisfação pode advir do público de nível E (constatados nessa pesquisa), haja vista, com capacidade para conduzir questões de maior complexidade em virtude do nível de qualificação e das atribuições do cargo, além de considerados sujeitos ativos e participantes do processo de gestão. Logo, são sujeitos que demonstram estar realizados e valorizados profissionalmente, como afirma Freitas (2018), que os técnicos-administrativos em educação reconhecem a importância da melhoria do seu crescimento pessoal e profissional 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.

Em oposição aos respondentes da avaliação **Sempre**, os TAE's que apontaram como **Raramente** para a questão abordada (a instituição me proporciona condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação que realizei), nessa situação, pode ocorrer que há certa percepção negativa por parte dos servidores, quando afirmam serem poucas às vezes em que a instituição disponibiliza oportunidades para os técnicos em educação qualificados mostrarem seus novos conhecimentos, ou seja, na percepção de alguns, ocorre restrições nessas condições, quando há classificação dos cargos por nível de escolaridade. Destarte, a percepção se faz de injustiça e como aspecto negativo para alguns TAE's, talvez, proveniente da hierarquização, surgida a partir da implantação da nova carreira, confirmado por (COSTA, 2010).

No entanto, surgem perspectivas frustradas desses profissionais, em virtude, de não apresentar os requisitos para participar dos processos de gestão da instituição. Observa Xavier (1996), que treinar e capacitar são importantes, mas não agregará valor se a instituição não dispuser de um modelo de gestão que permita ao indivíduo colocar em prática o novo conhecimento adquirido, sob pena de gerar grandes frustrações. Por outro lado, Lima (1996) salienta que o convite para participar de processos decisórios e os desafios apresentados pelas novas tarefas que lhe são confiadas poderão ser objeto de grande satisfação.

No terceiro questionamento (Tabela 4), *Os programas de capacitação e qualificação são elaborados em conformidade com as funções e normas existentes na universidade*, observou-se, que a avaliação **Frequentemente** foi predominante e teve alcance aproximado de 40% no percentual dos respondentes. Em seguida, a avaliação **Às vezes** apresentou-se como o segundo valor mais alto, embora, com percentual levemente reduzido comparado a avaliação "Frequentemente". A avaliação **Raramente** apresentou-se em terceiro lugar com aproximadamente 17% do percentual dos respondentes, mas, superiores às demais avaliações (Sempre e Nunca) com seus respectivos percentuais (8,92% e 2,97%) atribuídas pelos TAE's.

Para a avaliação **Frequentemente** atribuída pelos respondentes, pode demonstrar que os servidores técnicos-administrativos em educação que buscam ascensão profissional estão satisfeitos com a frequência com que ocorrem os programas de capacitação e qualificação ofertados pela instituição, e ainda concordam que sejam direcionados as suas funções. Nesse sentido, percebem a importância do apelo pelo processo de formação como requisito para o desenvolvimento na carreira, que é um incentivo relacionado ao que apregoa a Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) como forma de progressão através do processo de desempenho periódico que é requerida pelo poder público. Entendem ainda, que a instituição considera a política que contempla o planejamento junto às políticas, diretrizes e ações formais e

informais que regem as relações da instituição no aperfeiçoamento que contribui para o cargo no qual os servidores atuam. Com isso, os TAE's entendem que receber orientação para a melhoria das suas habilidades mesmo sabendo que apresentam excelência no desempenho, a instituição indica onde devem melhorar, para que alcancem um novo patamar de desempenho.

Na situação em que **Às vezes** foi avaliado, para os TAE's pode ter ocorrido vários fatores negativos na percepção dos TAE's, em que, pode está associado à insuficiência dos períodos dos programas ofertados pela instituição; achar que a instituição não conduz bem os programas de capacitação e qualificação, não promovendo estímulos e mecanismos que propiciem o desenvolvimento profissional aos técnicos-administrativos em educação, Segundo Freitas (2018); ou, pode estar associado ao fato de que os cursos oferecidos não condizem com a sua função. Salienta Magalhães et al. (2010) 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.

Em decorrência dos obstáculos destacados na avaliação “Às vezes”, pode ter influenciado a avaliação **Raramente**, o que pode ainda ter ligação com os servidores por seguirem mesmo raciocínio. Acredita-se, que os servidores TAE's demonstraram mesmas insatisfações quanto aos programas de capacitação e qualificação mal conduzidos pela UFCG. No entanto, nesta situação o diferencial pode estar no grupo com pouco mais de 16%, em que, os cursos realizados podem ter causados o aperfeiçoamento apenas de forma parcial, como mencionou Freitas (2018) em sua pesquisa, quando há insuficiência das ações realizadas pela Universidade que impedem o aproveitamento das competências advindas de uma qualificação, que muitas vezes, colocam-se servidores nas mesmas funções com formações totalmente distintas, bem como servidores que ocupam cargos totalmente díspares com a sua formação.

A avaliação **Sempre** para o questionamento 3, apresentou-se com percentual reduzido de respondentes, inferior a 10% em comparação aos demais avaliados nesta pesquisa, mas, se mostrou superior apenas para o percentual dos servidores que avaliaram como **Nunca** (aproximadamente 3%), quando ocorreu percepção negativa por parte dos servidores referentes às insatisfações no que tange a forma na qual os programas de capacitação e qualificação são elaborados na universidade.

Observou-se, que para apenas 8,92% dos TAE's tiveram percepção positiva para os programas de capacitação e qualificação classificando-os com bem elaborados na universidade, atribuindo a avaliação **Sempre**. Esse fato pode ser explicado, haja vista, que

pode indicar que minoria afirma que os programas ocorrem com frequência para o corpo técnico-administrativo em educação. Nesse sentido, a valorização desse serviço prestado pela Universidade para os servidores TAE, pode ter surgido dos profissionais que possivelmente apresentaram compatibilidade entre a sua formação e o cargo que ocupam, que foram devidamente aproveitados pela instituição, ou ainda, considerados aptos a participarem em processos de gestão da instituição, ou até mesmo, dos que no momento podem estar ocupando esse cargo.

No quarto questionamento, *A instituição acompanha permanentemente o desempenho dos servidores*, os dados foram distribuídos para todas as avaliações (Tabela 4). Denota-se, que houve divergências criteriosas nas percepções dos respondentes em relação à questão.

No que diz respeito às avaliações, **Frequentemente** (29,70%) e **Às vezes** (25,75%), tiveram percentuais de respondentes aproximados acima dos 25%. Houve semelhanças também nos dados das avaliações **Raramente** e **Sempre** (17,82% e 15,84%) respectivamente, embora, com opiniões divergentes quanto ao ponto de vista da questão. Em seguida destacou-se a avaliação **Nunca**, quando nesse questionamento se fez superior a 10%.

Percebeu-se, diante das avaliações **Frequentemente** e **Às vezes**, que, conforme a instituição proporcionou-lhes condições para utilizarem seus conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação (Questão 2), para os 29,70% e 25,75%, respectivamente dos TAE's, afirmaram que a universidade também faz o acompanhamento permanente no desempenho dos servidores. Nessa situação, os TAE's entendem a importância da sua formação, e acreditam que a legislação (política nacional de desempenho de pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006) fomenta essa formação não apenas para desenvolver ações próprias do cargo, mas, sobretudo, para saber atuar de uma forma maximizando suas competências.

Contudo, reconhece 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 (FERREIRA, 2016).

As avaliações feitas pelos TAE's de que **raramente** ou **sempre** ocorre o acompanhamento no desempenho dos servidores por parte da universidade, seguiram mesma linha de raciocínio das avaliações expressadas anteriormente (frequentemente e às vezes).

Para os que entendem que **sempre** ocorre esse monitoramento no desempenho do servidor percebem como primeira cobrança dos servidores, a ampliação na oferta de cursos por parte da instituição, por isso, busca sempre se preparar. 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 Nº 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, como salienta (FERREIRA, 2016).

Caso contrário, para os que disseram ser **raramente** esse acompanhamento, pode ser porque há servidores técnico-administrativos em educação, mesmo com aporte da qualificação, entendem que poucas vezes são aproveitadas, mas, deixadas de lado. Pois, mesmo participando várias vezes da mesma ação de capacitação, não conseguem desenvolver as atividades, na área específica. Serique (2011) considera que a relação entre o conceito de desempenho e o processo formativo, pode-se 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 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.

Ao considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si, Ferreira (2016) percebe-se, 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.

Nesse contexto, destaca-se o “Programa de Capacitação - Formação Continuada”, com o objetivo principal de fomentar a formação dos servidores técnico-administrativos em nível de capacitação e qualificação, visando contribuir para o “aprimoramento das competências do servidor técnico-administrativo para atuar, promover e proporcionar o desenvolvimento de trabalhos com qualidade, atendendo às demandas e propiciando um diferencial no serviço prestado à sociedade” (BRASIL, PORTARIA MEC nº 27/2014, p. 8).

Para os que disseram que a Universidade **Nunca** acompanhou o desempenho dos servidores, as respostas dos respondentes, pode vir dos TAE's que durante toda pesquisa se mostraram fora do perfil exigido à participar de processos de gestão na Universidade, e, que acima de tudo, desconhecem tanto as leis que regem suas qualificações e capacitações, por exemplo, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-

Administrativos em Educação), quanto os instrumentos de mensuração dos seus desempenhos, por exemplo, o Decreto nº 5.707/2006, que controla o desempenho profissional dos servidores, como forma de mensurar a efetividade das ações de formação).

Conforme Tabela 4, questão (5) observou-se, que o maior percentual (33,66%, 30,69% e 24,76%) de opinião dos respondentes foi encontrado nas avaliações **Sempre**, **Frequentemente** e **Às vezes**, respectivamente. Para tais situações, os respondentes demonstraram certo otimismo, principalmente, sobre a avaliação **Sempre** que se fez elevada em relação aos demais, haja vista, que se torna um questionamento de autoavaliação do técnico. Nesse quesito, os resultados apresentados anteriormente se mostraram os mais satisfatórios da pesquisa.

Para os respondentes que revelaram se sentirem **Sempre** ativos e participativos nos processos de gestão da intuição, pode ter ligação com a total liberdade por parte da instituição em dar autonomia aos TAE's para desenvolverem as atividades de suas funções utilizando suas experiências próprias, no setor em que estão lotados. Ressalta-se, que os Técnicos-administrativos em educação com percepção nesta avaliação, cabem aos que revelaram nesta pesquisa ter ocupado esse cargo e aos que estão ocupando atualmente, especificamente, os técnicos de nível E. Em relação ao sentimento de responsabilidade, este pode ser gerado por meio da autonomia concedida ao indivíduo para realização de suas funções, ou seja, a margem de liberdade e certa independência de que possa se valer. Nesse sentido, Robbins (2009) afirma que um dos fatores que colabora substancialmente para ampliar o nível de consciência sobre o papel do indivíduo na organização, é a sua participação no processo de tomada de decisão, portanto, modelos de gestão mais descentralizados são preponderantes para esse fim.

Os que opinaram pela avaliação **Frequentemente**, talvez já tivessem oportunidades por algum período no papel de gestores, e, que prosperam uma próxima oportunidade imposta pela Universidade. Os respondentes que se sentem **Às vezes** ativos podem estar associados aos TAE's que dependem da instituição para demonstrar suas experiências. Outra possibilidade de insatisfação por partes desses TAE's pode ser devido ao setor em que atuam não oferecer oportunidades para que eles possam apresentar suas habilidades adquiridas após capacitação/qualificação. Ou, pode ser ainda, por não apresentarem o perfil profissional exigido pela instituição para o cargo, destarte, as dificuldades advindas da instituição ou do cargo em que ocupam tenham os desmotivados, para que atribuíssem essa avaliação.

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 siga 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).

Quando analisada a percepção sobre participação, a questão obteve os piores resultados dos respondentes tendo declarado **Raramente** (7,92%) e **Nunca** (2,97%), respectivamente. Supõe-se, que as avaliações atribuídas podem significar insatisfações por parte do quadro estudado, devido à alta desigualdade de participação dos técnicos-administrativos em educação no processo de gestão das universidades, como menciona Carvalho (2013, p. 89), em que para uns aparece como o cidadão livre e capaz de decidir os destinos da instituição, enquanto para outros têm menor importância e poder em tal processo e para outro percentual, são tidos como um corpo estranho na Universidade, o que demonstra não parece favorecer a um processo democrático-participativo de gestão.

Conforme (Questão 6), *Sou solicitado a propor soluções para problemas que casualmente ocorram no órgão em que trabalho*, todas avaliações receberam opiniões acima dos 20%. A percepção **Frequentemente** superou as demais avaliações com aproximadamente 29%. Em seguida abordou-se **Raramente** ao questionamento (21,78%), seguida das avaliações **Às vezes** e **Sempre**, com mesmo percentual (20,79%). O menor percentual foi indicado para a avaliação **Nunca**.

Percebe-se, que para maioria dos TAE's **Frequentemente** são convocados para propor soluções para problemas na instituição. Isto significa dizer, que os TAE's que receberam condições de utilizarem seus conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação realizados na instituição (Questão 2); Os que se sentem sujeitos ativos na participação dos processos de gestão do setor em que trabalham (Questão 5), podem ser os mesmos solicitados a propor soluções para problemas caso ocorram na UFCCG, haja vista, que são indivíduos profissionais com habilidades distintas que variam conforme o campo de atuação, as necessidades organizacionais, as competências individuais, além dos fatores psicológicos e sociais envolvidos, e que recebem destaque, pois, o palco principal desses servidores TAE's são seus locais de execução das atividades, como reforça Denicoli (2016) que o indivíduo tem um papel preponderante na dinâmica social da organização e, portanto, entender o que se passa com ele no contexto de seu trabalho assume uma importância determinante não somente para o relativo sucesso da organização, mas para compreensão do próprio indivíduo enquanto "homem do trabalho".

Diante da avaliação **Raramente**, ao contrário dos que foram frequentemente convocados para solucionar problemas na instituição, nessa situação, observou-se que poucas

vezes isso ocorreu para esse grupo de quase 22%, talvez, em virtude dos níveis de qualificação do quadro de pessoal ser inferior aos convocados com frequência, quando as atividades atribuídas a eles os proporcionaram desafios e responsabilidades não ocorrendo o real aproveitamento do capital intelectual no processo de trabalho, devida serem inferiores às necessidades da organização. Uma questão importante apresentada por Robbins (2009, p. 223) é que “para maximizar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores, as diferenças individuais – experiências, personalidade e tarefa – devem ser levadas em consideração”.

As percepções **Às vezes** e **Sempre**, para esses públicos as opiniões foram semelhantes (20,79%), o que demonstra que os respondentes estiveram igualmente divididos. Ao mesmo tempo em que avaliaram serem **às vezes** solicitados a resolverem problemas nos setores em que atuam, outros respondentes de mesmo percentual, consideraram que **sempre** são solicitados para essas necessidades institucionais, fato que implica que mesmos bem preparados para participarem do processo de gestão, os grupos levam tempos diferenciados de oportunidades por questão cultural do próprio sistema da instituição que segundo Denicoli (2016), quando há a percepção que determinados pontos da cultura organizacional estão afetando negativamente o alcance dos objetivos delineados se faz necessária a atuação da gestão no sentido de modificá-los. Nesse aspecto, segundo Silva e De Moura (2013), não se pode entender a performance de um grupo sem antes compreender sua cultura. Esse conhecimento é muito importante para nortear as estratégias de gestão e poderá ser determinante para o êxito ou o fracasso das ações adotadas.

Segundo (Questão 7), *Sou reconhecido(a) profissionalmente pela instituição*, também apresentou-se com todas as avaliações indicadas pelos respondentes de forma gradativa. Aos que indicaram que há **Frequência** no reconhecimento por parte da instituição predominou com aproximadamente 38% dos respondentes. O segundo maior percentual de avaliação obteve-se para os que perceberam que esse reconhecimento só ocorre **Às vezes** entre os servidores. Logo em seguida, a percepção atribuída pelos respondentes, foi a de que **Sempre** (14,85%) os servidores técnico-administrativos em educação são reconhecidos pela instituição por desempenharem suas funções. Por fim, as avaliações **Raramente** e **Nunca** atribuídas ao questionamento pelos respondentes (TAE's) receberam menores percentuais (10,89% e 9,91%) respectivamente.

Percebe-se, que os resultados dessa questão, também podem ter ligação com alguns questionamentos avaliados pelos TAE's anteriormente, pois, maioria das respostas se voltou ao posicionamento em que se encontravam os servidores, ou seja, condiziram com o nível de preparo profissional e pessoal dos respondentes que atuam nos setores da instituição, UFCG.

Aos respondentes que apresentaram ser **frequente** o reconhecimento da profissão por parte da Universidade, pode ser explicado, pelos TAE's que relacionados àqueles solicitados muitas vezes a propor soluções para problemas casualmente ocorridas na instituição em que trabalham. Fato comprovado nesta pesquisa anteriormente. Estes servidores são reconhecidos como os que fazem parte da política organizacional da instituição quando surgem com atividades mesmo que não requeridas como parte de seu papel formal na Universidade, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela. Robbins (2009, p. 181) afirma que quando os funcionários traduzem seu poder em ações, estão fazendo política e suas habilidades políticas se revelam quando são capazes de utilizar eficazmente suas bases de poder.

O fato dos servidores assumirem que **às vezes** são reconhecidos, pode se dever as poucas das vezes em que a instituição tem esse reconhecimento, que, diferentemente daqueles que conseguem ser bem-sucedidos nas práticas políticas, há aqueles que não possuem essa habilidade ou mesmo não estão dispostos a participar dessas práticas e para estes os resultados costumam ser, na maioria das vezes negativo. Supõe-se com esse contexto, o diferencial no fato pelo qual ocorreram disputas no quantitativo entre os respondentes das avaliações “frequentemente” e “às vezes”. No entanto, Denicoli (2016) cita que a política deve ser utilizada com parcimônia, pois de maneira geral não é compreendida e aceita por todos, pelo menos não completamente, principalmente entre aqueles que exercem papéis mais técnicos e que, geralmente, não têm as informações necessárias para aceitar de maneira natural as disposições políticas.

Percebe-se ainda que no quesito 7 (Tabela 4), que aproximadamente 15% de técnico-administrativos em educação indicaram que **sempre** ocorrem o reconhecimento por parte da Universidade para com os profissionais que nela atuam. Significa dizer, que os servidores estarão sempre a serviço das demandas do ambiente e se esse ambiente for flexível e mutável, a organização precisa funcionar por meio de processos que possam também ser facilmente ajustáveis, o que exige, por sua vez, um perfil de funcionário com maior grau de autonomia, envolvido com as questões que lhe afetam e sensível às transformações do ambiente. Daí surge os reconhecimentos, quando a instituição percebe que está caminhando na direção de encontrar um modelo de gestão que permita tal conciliação, segundo (JANISSEK; SANTOS; CERQUEIRA, 2013).

Segundo Denicoli (2016), encontrou em pesquisa realizada sobre a participação dos técnico-administrativos nos processos de gestão da Universidade Federal do Tocantins, que

92,7% dos respondentes apontaram que preferem trabalhar num ambiente administrativo flexível, que permita maior criatividade, interação e participação.

Quanto aos que **raramente** sentem seu profissionalismo reconhecido, percebem que poucas vezes esse reconhecimento acontece, sem dúvida para os TAE's, pode está na pouca experiência de gestão participativa que ainda é um desafio na administração da instituição, como esclarecido por Sampaio e Laniado (2009) quando destacam que o baixo grau de participação dos membros da universidade na implementação no processo de implantação das propostas, conclui que os obstáculos a iniciativas de modernização parecem estar presentes nas pessoas, na mentalidade dos que expressam diferentes modos de gerir e entender a instituição.

Deste modo, percebe-se que a inexperiência participativa processo de gestão que impõe o raro reconhecimento da Universidade no trabalho do TAE, pode ter exercido influência significativa sobre os que consideraram **nunca** terem sidos reconhecidos profissionalmente pela UFCG, haja vista, que a diferença entre o quantitativo de ambas foi de 0,98%.

De acordo com a Tabela 4, precisamente (Questão 8), *Considero que minhas habilidades e competências são totalmente aproveitadas pela instituição*, os valores das avaliações concedidas pelos respondentes se mostraram semelhantes entre **Frequentemente e Às vezes** (28,71%) e para as avaliações **Sempre e Raramente** (18,82%). Em seguida, a avaliação **Nunca** se mostrou reduzida nessa questão, abaixo dos 5%.

Observou-se, que o quantitativo de respondentes que consideraram suas habilidades e competências **Frequentemente** ou **Às vezes** aproveitadas totalmente pela instituição pode significar que as competências de alguns TAE's com níveis de qualificação altos podem não ser suficientes, quando inversamente, as atividades atribuídas a eles não proporcionam desafios e responsabilidades proporcionais.

Nessa situação, ocorre que servidores têm seu interesse em participar dos processos de gestão da Universidade, não somente no nível operacional, mas, interesse em participar do desenvolvimento institucional a nível estratégico, embora, suas competências ou habilidades não permitam. Demonstra-se então, que pode se tornar relativo o reconhecimento total por parte da Universidade pelas competências e habilidades advindas dos servidores técnico-administrativos em educação, o que podem ser consideradas positivas ou negativas.

De acordo com McGregor (1980, p. 118), participar “consiste basicamente em criar oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam”. Freitas (1991), ao se referir à administração participativa, afirma que, nela, os

atores participam, exercem ações em comum para atingir metas de mútuo interesse e partilham dos resultados. Ela visa à motivação integrativa do trabalhador na consecução das metas da organização, melhorando a produtividade em função do alto índice motivacional criado pelo envolvimento consciente das partes nos objetivos estabelecidos.

Observaram-se contrastes de raciocínio na percepção dos TAE's nas avaliações **raramente** e **sempre**, embora, tiveram mesmo percentual de respondentes. Nesse caso, tornam-se relativos os atributos de qualificação dos servidores, pois, os que acham que seja de forma rara o total aproveitamento de suas habilidades e competências, precisam operar em alto nível, em virtude da complexidade que será seu papel basilar para o desenvolvimento da instituição num processo de gestão e assim permitir a prevalência de competências. Nesse caso, os Técnicos que optaram por responder **raramente**, entendem que um processo de gestão deve considerar os méritos e competências dos técnico-administrativos (VALLE, 2014), pois assim, criaria um ambiente de mudança verdadeiramente participativo, destarte, sairiam de uma situação de desvantagem e de assimetria em relação à outra.

Aos respondentes que revelaram que **sempre** tiveram suas habilidades e competências totalmente aproveitadas, pode indicar que participaram de decisões e planejamentos em prol da instituição, o que os mantêm sempre superiores aos outros servidores insatisfeitos comprovados pela avaliação **raramente** atribuída. Bordenave (1994) dispõe que um modelo participativo deve promover o indivíduo a níveis crescentes de participação decisória, reduzindo drasticamente a diferenciação entre os que planejam e os que executam e sofrem as consequências, podendo ser este um dos caminhos para a superação de grande parte dos conflitos organizacionais.

Segundo o questionamento (9), *Apresento interesse pelas questões administrativas da universidade e em participar da construção da universidade também no nível estratégico*, o quantitativo de respondentes concentrou-se maior parte nas avaliações **Frequentemente** (33,66%), **Sempre** (32,67%) e **Às vezes** (23,76%). Estando a avaliação **Raramente** numa posição abaixo dos 9% aproximados, enquanto a avaliação **Nunca** foi inferior a 1%.

Percebeu-se na visão dos entrevistados nesse estudo, conforme quantitativos, que foram bastante expressivos, principalmente nas avaliações **Frequentemente** e **Sempre** quando demonstraram que os mesmos já tiveram mais oportunidades de poder participar de processos de gestão, o que contraria os que revelaram **às vezes** ocorrer esse interesse, quando buscam mesma oportunidade e poucas vezes a instituição proporciona para todos os TAE's mostrarem suas habilidades e competências adquiridas nos setores de lotação. Fato apontado anteriormente nesta pesquisa. Embora, essas pessoas devem ter a possibilidade de influenciar

as decisões que as afetam e dispor que um modelo participativo deve promover o indivíduo a níveis crescentes de participação decisória, podendo ser este um dos caminhos para a superação de grande parte dos conflitos organizacionais (BORDENAVE, 1994 e MCGREGOR, 1980).

Supõe-se, que os interesses dos respondentes podem decorrer da importância concedida a esses cargos, em alguns casos, pela vontade individual de pessoas que realmente querem contribuir com a instituição no que diz respeito aquisição de experiência na gestão; estar a par do cotidiano burocrático em que está inserido; inicialmente o desafio, depois passou a gostar; a princípio por imposição; e por algumas das vezes, foram motivados também pela gratificação financeira. Para os participantes do estudo de Campos et al. (2008) um dirigente precisa ter muita vontade de contribuir com a Universidade para assumir uma função de gestão, pois dedicar-se a administração na Universidade é um sacrifício profissional. Complementa Denicoli (2016), que É por meio do processo participativo, especialmente no nível estratégico da tomada de decisões, que o indivíduo passa a perceber e vivenciar a função social de sua instituição, num processo anti-alienatório e motivacional que, se bem conduzido, poderá trazer benefícios tanto para o indivíduo quanto para a instituição.

Isso pode significar o reflexo dos respondentes que valorizam o trabalho e levam a sério poder contribuir com suas competências e habilidades na melhoria da Universidade Federal de Campina Grande, quando se reconhecem estar inseridos num nível de qualificação superior (técnico-administrativo de nível E). Dessa forma, o interesse pelas questões administrativas da universidade é buscar uma nova construção estratégica da Universidade.

Nesse contexto, na visão de Morgan (1996, p. 39-41) indivíduos que permanecem em um trabalho que nem valorizam nem apreciam, tendem a se tornar apáticos e descuidados diante dos problemas que são coletivamente compreendidos e que, em última análise, não tem o poder para resolver, pois são desencorajados a tomarem a iniciativa, dar contribuições criativas e inteligentes e encorajadas a obedecerem a ordens, seguir as regras e os regulamentos, impelindo-os a adotarem posturas do tipo “Não é minha responsabilidade preocupar-me com isso” ou “é responsabilidade dele, não minha”, ou seja, esquivar-se da responsabilidade proativa, gerando uma passividade mecânica, minimamente reflexiva.

Nas avaliações **Raramente** e **Nunca**, percebeu-se que neste grupo, em virtude de alguns fatores como pouca oportunidade e por não terem vivenciado um processo crescente de gestão, pode ter desencadeado desmotivação aos TAE's, o que os motivou a percepção do baixo resultado no interesse em participar das questões administrativas gerais da Universidade.

Finalizou-se com a questão 10, *Considero que os critérios de indicação dos cargos de gestão adotados na instituição são claros e objetivos*, as avaliações de percepção dos técnico-administrativos em educação, conforme (Tabela 4). Segundo as cinco avaliações destacadas, todas foram avaliadas, o que demonstra divergência na opinião dos respondentes quanto a questão.

As avaliações que receberam maior quantitativo foram **Às vezes** (30,69%) e **Frequentemente** (25,74%), com predomínio da avaliação **às vezes** que apresentou 4,95% a mais nas respostas. Em seguida, obteve-se a avaliação **Raramente** com aproximadamente 19%. Vale destacar dentre as avaliações nesta questão, que a opção **Nunca** obteve percentual maior em relação à avaliação **Sempre**, que tomou a última posição. Embora com pequena diferença, percebe-se a importância do questionamento na percepção dos TAE's no que diz respeito às políticas de gestão da instituição em que atuam.

Para maioria dos respondentes que expressaram as suas percepções sobre a forma dos critérios de indicação dos cargos de gestão adotados na instituição, nesse critério, denota-se, certa negatividade por parte dos TAE's que avaliaram **Às vezes** (pouco mais de 30%) em relação ao serviço avaliado. As insatisfações podem estar associadas à burocracia da instituição, o tempo dos trâmites burocráticos, dependência do colegiado ou pelo tempo indeterminado que alguns gestores passam cargo. Em virtude das práticas burocráticas serem respaldadas por leis, isso pode as tornar mais difíceis e demorado o processo de indicação do cargo, como mencionam Melo, Lopes e Ribeiro (2013), que as questões burocráticas são vistas como algo negativo, considerado um dos entraves no processo de gestão.

De acordo com Schmitz e Bernandes (2008), as IES são consideradas organizações complexas, porque executam tarefas múltiplas (ensino, pesquisa e extensão) por meio de uma metodologia única; têm como matéria-prima o conhecimento, buscando qualificar os profissionais para o desenvolvimento da sociedade; e possuem um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e, muitas vezes, anárquico. Diante do apresentado, destaca-se que essas características das IES podem tornar o exercício de sua gestão mais difícil e complexo (SANTOS e BRONNEMANN, 2013).

Para os que consideraram que há **frequência** de clareza e objetividade nos critérios de indicação dos cargos de gestão adotados na instituição são claros e objetivos, pode ocorrer que o público dessa avaliação (25,74%), teve mesma percepção em relação aos entraves causados no processo adotado pela universidade para eleger gestores, haja vista, que podem já conhecer também todo trâmite legal para concorrer. Nesse caso, mesmo o TAE carregando uma bagagem de conhecimentos deixando-os aptos a concorrer pelo cargo, depende de

burocracias do sistema político da Instituição. Segundo Schmitz; Bernandes (2008), as IES possuem um modelo de gestão político, colegiado e burocrático, caracterizando-se pela disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores (ANDRADE, 2002).

Aos respondentes de que os critérios de indicação dos cargos de gestão adotados na instituição **Raramente** atendem ao público interessado, supõe-se, que podem apresentar dúvidas quanto aos conhecimentos importantes para o exercício do cargo, como explica Domingues et al. (2009), de que muitos são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício dessa função, de forma que o aprendizado ocorre, costumeiramente, ao longo da atuação por meio da experiência com acertos e erros. No entanto, se faz justo o reconhecimento dos desafios de gestão a partir da percepção de técnico-administrativos no tocante a conhecimentos; avaliações de outras pessoas; tempo disponível; comprometimento dos subordinados; gestão de divergências; burocracia e centralização; e cuidados éticos (SANTOS e BRONNEMANN, 2013).

No ponto de vista dos TAE's que avaliaram que a instituição **sempre** se utilizou de critérios claros e objetivos para indicar gestores na UFCG, explica-se, conforme opinião distribuída para todas as avaliações nesta pesquisa considerou-se, como sendo uma avaliação negativa no quantitativo, mas, positiva na avaliação dada à questão. Ou seja, essa foi uma avaliação muito expressada percentualmente pelos respondentes ao longo dos questionamentos, no entanto, para essa questão houve decréscimo denotando-se que houve sinceridade por parte dos respondentes quando apenas aproximadamente 12% dos TAE's mantiveram essa percepção. Para Robbins (2009), a percepção consiste no modo como cada indivíduo deve organizar e interpretar suas impressões sensoriais acerca de uma coisa ou do seu ambiente, e chama isso de realidade. Ainda, segundo o autor, ninguém enxerga a realidade da mesma maneira.

Denota-se então, para os TAE's que avaliaram **sempre** na questão 10 (Tabela 4), de que sejam providos de perfil e habilidades ao cargo que querem se submeter, especificamente, os TAE's de níveis superior apontados nesta pesquisa com experiências profissionais, e, acima de tudo informados quanto aos processos de burocracia e centralização das decisões e informações no cargo responsável por cada nível e setor, bem como divulgação das informações de um nível hierárquico ao seu subsequente ao longo de toda a hierarquia (ANDRADE, 2002; SCHMITZ; BERNANDES, 2008).

Para **Nunca**, ao longo dos questionamentos essa foi uma avaliação que oscilou várias vezes, embora, em valores reduzidos comparado aos demais. Para essa questão apresentou-se

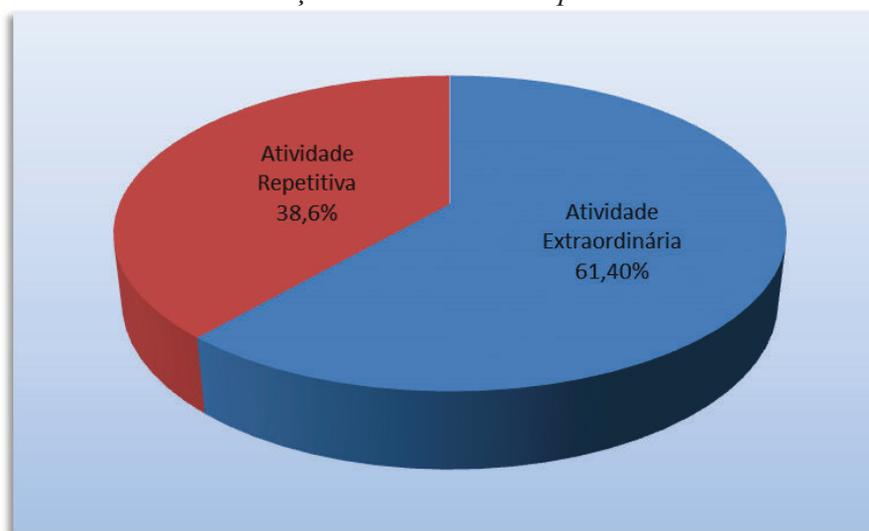
com maior quantitativo, haja vista, que apesar das demais questões realizadas, nesta acumulou-se mais respondentes insatisfeitos diante de todo processo investigado, fato comprovado pelo resultado da avaliação **sempre** quando foi inferior as demais avaliações, principalmente, nesta.

5.3 Seção III – Avaliação do processo de trabalho do técnico-administrativo em educação

A relação de trabalho, o ambiente administrativo e a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na UFCG pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação, também são importantes para a avaliação do processo de trabalho, que podem surgir a partir das informações detalhadas dos resultados para detectar outras alterações na gestão da Universidade.

Nesse contexto, considerou-se a avaliação problematizada aos TAE's de qual maior parte do seu trabalho na UFCG está relacionado, conforme (Gráfico 6).

Gráfico 6. Relação de trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Segundo dados expostos no Gráfico 6, observou-se, que mais de 60% dos técnico-administrativos em educação declararam ter seus trabalhos relacionados a atividades extraordinárias que exigem novas soluções e aprendizagem. Para um quantitativo aproximadamente 40%, revelaram que seus trabalhos estão relacionados às atividades repetitivas, com pouca necessidade de criatividade.

Para maioria dos respondentes (61,4%), a relação do trabalho pode está atribuído aos TAE's de nível E, que em virtude dos seus níveis de qualificação, são considerados estes sujeitos ativos e participantes do processo de gestão, preparados para executar atividades de maior nível de complexidade. Logo, serão estes os sujeitos necessários no processo de construção de uma Universidade de qualidade, ou seja, sua participação na construção das políticas, haja vista, que serão elementos que garantem legitimidade e consequência das ações que serão implantadas, necessária à realidade institucional.

Conforme Valle (2014), em sua pesquisa, relatou que firmemente assentada na democratização das relações de trabalho, no reconhecimento da capacidade e competência dos sujeitos que compõem a estrutura universitária, bem como no reconhecimento destes como parte indispensável para a consecução dos objetivos da Universidade Federal de Minas Gerais, pode-se estabelecer um sistema de gestão de pessoas moderno, eficiente e socialmente referenciado.

Para Lopes et al. (2010), com a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vinculadas ao Ministério da Educação, através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, surgiram novos conceitos de gestão de pessoas, nos órgãos públicos integrantes da Administração Pública, mas em especial, as Universidades Federais do País, no aspecto da valorização do servidor de carreira, sua capacitação, qualificação e aproveitamento do potencial da força de trabalho. Posteriormente, o Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

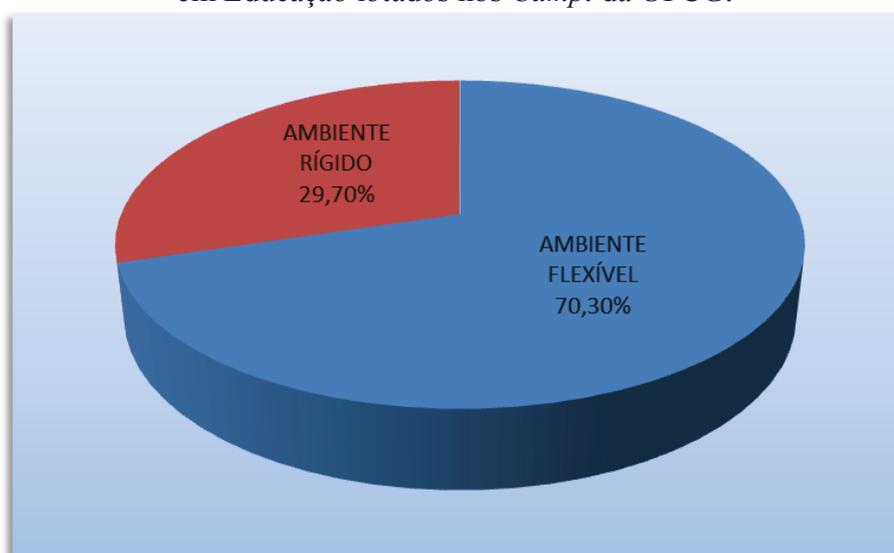
Conforme explica Bergue (2010, p. 336) que, a compatibilidade entre a descrição dos cargos e empregos públicos e as atividades de fato desenvolvidas pelos servidores neles investidos é um aspecto de elevada relevância na gestão de pessoas no setor público. Isso porque, quando não observada essa convergência entre as situações real e a formal, ocorre o denominado desvio de função.

No entanto, para esses servidores Técnico-Administrativos em Educação, o que se pretendia com o plano era o desenvolvimento de um sistema de gestão que, tendo a carreira como elemento central, permitisse que as instituições criassem condições de compatibilizar a natureza dinâmica das atividades necessárias ao seu funcionamento às exigências da sociedade, aumentando o seu valor competitivo através de seu patrimônio de conhecimento, como também a disponibilização de informações para que os servidores tomassem decisões individuais sobre seu próprio desenvolvimento, em suma, para que gerenciassem, através da

implementação de instrumentos de gestão de recursos humanos, a direção do crescimento institucional e individual, garantindo a consistência do sistema e suporte à relação contínua entre estes dois fatores, fato confirmado por (VALLE, 2014).

Conforme foi questionado sobre o ambiente de trabalho dos Técnicos-Administrativos em Educação, para maioria dos respondentes (70,3%) avaliou seu ambiente de trabalho como flexível permitindo maior criatividade, interação e participação. Enquanto para 29,7%, o ambiente foi considerado rígido e com atribuições bem estabelecidas (Gráfico 7).

Gráfico 7. Ambiente administrativo dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Quando correlacionado os dados dessa questão aos dados da questão anterior, percebeu-se que houve semelhança da maioria dos respondentes (mais de 70%) que avaliou seu ambiente de trabalho como flexível e permitindo maior criatividade, interação e participação do TAE, com a maioria dos respondentes que responderam que o trabalho está relacionado às atividades que exigem novas soluções e aprendizagem (Gráfico 6). Para os 29,7% dos respondentes, o ambiente de trabalho foi considerado rígido e com atribuições bem estabelecidas, o que também está de acordo com os respondentes que relacionaram seu trabalho as atividades repetitivas, com pouca necessidade de criatividade também do Gráfico 6, anteriormente.

Para maioria dos respondentes da UFCG que considerou o seu ambiente de trabalho como flexível e com permissão pra expressarem sua criatividade, pode ser explicado, por que

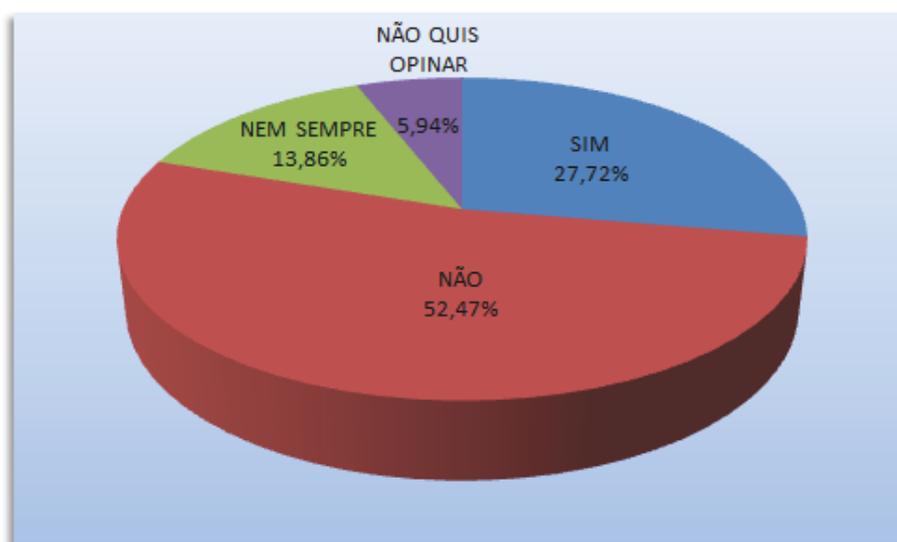
os TAE's quando capacitados, ao utilizar do mecanismo motivacional como, por exemplo, o PCCTAE desenvolve progressiva melhoria da qualidade dos serviços nos setores da instituição em função do conjunto de competências e habilidades adquiridas nos processos de formação. Fato confirmado por Denicoli (2016), quando menciona que a atual carreira dos técnico-administrativos em educação foi criada por meio da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (PCCTAE). Essa carreira veio substituir o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), criado em 1987, cujo conceito burocrático já se encontrava ultrapassado, dado o dinamismo que os novos tempos têm impingido à administração pública, exigindo, segundo Paula (2005), maior nível de flexibilidade e participação.

Já para os respondentes que revelaram ter o ambiente de trabalho rígido e com atribuições bem estabelecidas, demonstra que ao contrário da maioria, os servidores são restritos de expor suas habilidades e competências no cargo, haja vista, que devem seguir apenas as atividades pré-estabelecidas e limitadas a eles, ou seja, o que torna o ambiente inflexível. Nesse sentido, está a importância dos servidores em se qualificar, para que possam com a dinâmica da carreira ao mesmo tempo em que os instigam a progredir, também os motivem a um estágio mais elevado do que o necessário para o exercício de seu cargo.

Segundo Martins (2011), a carreira do técnico-administrativo em educação deve ser constituída por estágios que assegurem o pleno desenvolvimento do seu trabalho como resultado de um processo que articula, por meio de uma permanente negociação, as necessidades, motivações, desejos, esperanças do conjunto dos servidores públicos com as expectativas e injunções do Estado e, em geral, da sociedade, sob múltiplas determinações históricas.

Conforme pesquisa, avaliou-se o questionamento realizado junto aos servidores técnicos indagando-os se eles consideram justa a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na UFCG (Gráfico 8).

Gráfico 8. Forma de distribuição e ocupação de cargos de gestão para servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos *Campi* da UFCG.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 8, houve divergências nas opiniões dos TAE's em relação a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados pelos servidores lotados nos 15 setores dos *Campi* da UFCG. Para 52,47% dos respondentes predominou a avaliação de que a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados pelos servidores da instituição não é justa. Em seguida, 27,72% avaliou ser justa a distribuição e ocupação dos cargos de gestão pelos servidores. Aproximadamente 14% dos respondentes avaliaram que nem sempre é justa a forma de distribuição e ocupação do cargo, enquanto, 5,94% deixaram de opinar.

O fato da maioria dos respondentes (52,47%) não aprovar a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados pelos servidores da instituição, pode demonstrar que a Universidade, não proporciona condições para que estes indivíduos expressem seu potencial criativo por meio de sua colaboração ativa nos processos de gestão de seus setores. Estes servidores demandam de motivações para desenvolver suas habilidades e assim poder demonstrar satisfações em suas atividades, pois, segundo Robbins (2005) é a motivação que gera intensidade, direção e persistência dos esforços nos processos de trabalho. Indivíduos insatisfeitos em suas atividades tendem a entrar num estado de desânimo e apatia que, por sua vez, levam à redução da produtividade, com prejuízo direto a que depende dos serviços, a sociedade.

Segundo os relatos abordados (Quadro 2), apontam onde ocorre as insatisfações dos técnicos-administrativos em educação, que comprovam o resultado negativo avaliado pela maioria diante da forma de distribuição e ocupação de cargos de gestão nos setores dos *Campus* ocupados por eles na instituição.

Quadro 2. Relatos dos técnico-administrativos que NÃO consideraram justa a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na instituição.

Falta critério objetivo/critério definido.
Existe interesse político nas indicações.
Não existe transparência na forma como os servidores são escolhidos para tais cargos.
Há predomínio de indicações pessoais sobre as habilidades técnicas.
Deveria ser utilizado como critério o perfil profissional e a formação do servidor.
Porque apenas os docentes ocupam cargos de gestão na UFCG.
Os cargos deveriam ser ocupados por servidores com capacidade e qualificação adequada.
Poderia ser utilizada seleção interna ou o uso do banco de talentos.
O princípio da impessoalidade é constantemente violado.
Falta paridade entre os votos dos servidores e professores, e os principais cargos de gestão da instituição utilizam o processo eleitoral para a escolha desses dirigentes.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Aos técnicos administrativos que consideraram injusta a forma distribuição e ocupação dos cargos de gestores na instituição em que estão em exercício, vale ressaltar, que considerando os relatos (Quadro 2) envolvendo, por exemplo, “habilidades técnicas”, “perfil profissional e a formação do servidor”, “capacidade e qualificação adequada”, etc., os mesmos devem buscar mais interesse em ampliar sua participação nos processos de gestão, e investir em Plano de Carreiras, já que o mesmo (DENICOLI, 2016) está estruturado para consolidar o servidor técnico-administrativo como um sujeito do pensar e do fazer, alinhado com a lógica de um estado moderno atento, sobretudo, os anseios da sociedade contemporânea, inserindo-o no contexto das discussões política das IFES.

Os TAE's devem estar atentos às legislações pertinentes ao seu cargo e buscar se nortear através de diretrizes para o desenvolvimento do plano de carreira, por exemplo, o Decreto 5.825/2006, que segundo (id., 2016, p. 215), busca inserir o técnico-administrativo no contexto organizacional como sujeito no planejamento institucional, capacitá-lo para construção coletiva de soluções para as questões institucionais, imbuindo-o de uma capacidade reflexiva crítica acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais, transformando-o num agente na integração entre ambientes organizacionais e as diferentes

áreas do conhecimento e preparando-o para o desenvolvimento da atividade de gestão, como o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

Portanto, os técnicos-administrativos munidos das políticas e diretrizes da Universidade podem se tornar sujeitos ativos e propensos a participar dos processos de gestão para além das atribuições relativas ao seu ambiente de trabalho, ou seja, de seu setor, o que os tornam ainda encorajados a dar ideias sobre as estratégias e as decisões no seu trabalho, deixando de serem obstáculos para ser preparados, quando forem questionados pelas instâncias de poder da universidade, que às vezes os limitam de participarem dos processos de trabalho, fazendo-os opinar para forma “INJUSTA”, quando deveria ser “JUSTA”.

Para o percentual 27,72% de respondentes que avaliou ser justa a distribuição e ocupação dos cargos de gestão pelos servidores, ao contrário da opinião da maioria, demonstra que a Universidade, no que diz respeito ao ambiente específico onde o servidor exerce suas funções, tem tido relativo sucesso na redução da diferenciação entre os que planejam e os que implementam, os que pensam e os que executam e sofrem as consequências, reduzindo a alienação funcional. Segundo McGregor (1980), este envolvimento mesmo não sendo majoritário, cria oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam, exercendo ações em comum para atingir metas de mútuo interesse e partilhando os resultados.

O percentual de respondentes que revelaram satisfações na forma como são distribuídos e ocupados os cargos de gestão nos setores dos *Campi* da UFCG, estão expostos conforme relatos (Quadro 3).

Quadro 3. Relatos dos técnico-administrativos que consideraram SIM justa a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na instituição.

Para a ocupação são utilizados critérios técnicos e administrativos.
Utiliza-se como critério o perfil técnico dos servidores para a ocupação dos cargos.
As escolhas são feitas de acordo com as competências e habilidades do servidor a serem desenvolvidas em cada setor.
Os cargos de gestão são ocupados através de eleições ou por indicação, utilizando os critérios capacidade e competência.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

No entanto, essa realidade ainda tem potencial para ser melhorada segundo um contingente não desprezível de 13,86 % que se sentem pouco ou pouquíssimos participativos, o que demonstra estarem insatisfeitos por não se sentirem úteis para a instituição devido a falta de oportunidade em participar das mudanças no seu processo de gestão. Esse sentimento de

participação, conforme afirma De Toni (2005) coloca os gestores numa posição mais confortável quando necessitem implementar mudanças organizacionais, pois, a percepção de participação tende a facilitar experiências de modernização administrativa, permitindo a geração de resultados mais imediatos.

Conforme relatos dos TAE's que aprovaram a forma de ocupação e distribuição dos cargos de gestor, esses servidores prezam pelo processo de qualificação que segundo Ferreira (1989), tem o papel de liberar no indivíduo seu potencial, aperfeiçoando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos a fim de torná-lo apto para colaborar no alcance dos objetivos institucionais, além do viés emancipatório, consequência da redução da alienação.

Outro fator preponderante quando se considera a ampliação da participação do técnico-administrativo no contexto estratégico da Instituição é a qualidade desta participação, que será tão mais alto quanto mais qualificado for o indivíduo (id., 2016, p. 218).

Os relatos abaixo (Quadro 4), revelam as opiniões dos respondentes criterizando quanto a forma de distribuição e ocupação de cargos de gestão realizado pela instituição nem sempre ser justa aos TAE's nos setores dos *Campi* investigados.

Quadro 4. Relatos dos técnico-administrativos que consideraram NEM SEMPRE ser justa a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na instituição.

Mais espaço aos TAES e melhor aproveitamento das habilidades e competências.
Em muitos casos, os cargos são distribuídos de acordo com afinidades dos administradores.
Nem sempre o cargo é ocupado utilizando o critério habilidade, capacidade e competência.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2019.

Considerando a quantidade de indivíduos levantados na pesquisa (13,86 %) revelando que nem sempre é justa a forma de distribuição e ocupação do cargo de gestores na instituição, nessas condições não pode ser menosprezada e a UFCG deve procurar entender as causas de suas insatisfações e tentar encontrar soluções objetivando a reversão deste quadro, principalmente no que diz respeito à satisfação do servidor, corroborando com Trompenaars (1994), quando menciona que uma organização com uma dose da “cultura incubadora”, pautada na ideia central da evidenciação da satisfação do indivíduo, com tendência a ser mais pessoal e igualitária, objetivando libertar as pessoas da rotina, diminuir o tempo de automação e estimular a criatividade, onde a hierarquia seja mínima, sendo a liderança não imposta, mas conquistada, talvez seja um caminho promissor para a Universidade.

Para os TAE's que avaliaram, nem sempre ser justa a distribuição dos cargos de gestão e por quem são ocupados, apesar do percentual reduzido como mencionado anteriormente,

este fato denota uma limitação relevante no que tange à participação dos técnicos nos processos de gestão da UFCG, como mostram os relatos (Quadro 4), se traduzindo num obstáculo ao pleno exercício da função técnica na dimensão política e estratégica que o plano de carreira busca induzir. Além disso, demonstra que a Universidade segundo Denicoli (2016), concentra a formulação de suas políticas e diretrizes fundamentais no círculo de seus dirigentes centrais deixando reduzida margem para decisões coletivas.

Aos demais servidores que não apresentaram respostas à questão (5,94%), se torna preocupante, pois são servidores que apesar de não fazerem parte do quadro dos funcionários capacitados e atualizados, podem ser os que apresentaram maior TEI na instituição, maior faixa etária, o que pode ser mais grave, são os que desconhecem a política da instituição e dos benefícios que estão deixando de ter, além de não apresentarem nenhum interesse em participar de processo de gestão da Universidade, talvez, por exercer a sua função num dos setores poucos lotados como mostrou a pesquisa (Tabela 1), ou, por não estarem lotados no seu setor.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Uma vez apresentados os resultados da pesquisa realizada junto aos TAE's em exercício da Universidade Federal de Campina Grande, lotados nos *Campi* objetos de estudo, cumpriu-se realizar uma proposta de intervenção com base na análise de percepção dos TAE's em relação a sua participação nos processos de gestão no âmbito da instituição que desempenham suas funções. Segundo 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.

Retomando o último objetivo específico estabelecido na introdução desse trabalho, neste sentido, baseado nos achados desta pesquisa, propõe-se nesta seção, algumas recomendações gerenciais, que poderão subsidiar processos finalísticos de gestão e, ainda, contribuir para a melhoria contínua das práticas de gestão administrativa da UFCG, de forma a contribuir para o alcance da excelência na gestão.

A seguir estão apresentadas algumas propostas de intervenção, obtidas a partir de observações e análises efetuadas nesta pesquisa (Quadro 5).

Quadro 5 - Proposta de intervenção para a dinâmica administrativa frente à participação do servidor técnico-administrativo na gestão da UFCG.

Recomendações técnicas e gerenciais ao corpo Técnico-Administrativo nos processos de gestão da UFCG.	Ocupação de cargos, como o de Pró-Reitores, e paridade do voto nas eleições da instituição.
	Reuniões periódicas para a definição de prioridades.
	Participação dos TAES nos altos cargos de gestão/decisão.
	Realização de Cursos de Capacitação e Qualificação.
	Rotatividade dos servidores em cargos de gestão.
	Criação de uma comissão interna de planejamento e organização do trabalho na Instituição junto à Direção.
	A construção de um Plano de Ação por Centro alinhado aos objetivos institucionais.
	Melhorar a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação na Instituição.
	Trabalho por produtividade.
	Estabelecimento de uma política de valorização do servidor.
	Levantamento de competências e interesses dos servidores.
	Que os TAES pudessem ocupar todos os cargos de gestão, inclusive o de Reitor.
	Descentralização da gestão: gestão participativa.
	Criação do Cargo de Diretor Administrativo.
	Nomeação para os cargos de gestão conforme atribuições do cargo e competência individual.
	Maior clareza nos critérios de distribuição dos cargos de gestão; Isonomia aos setores; discussões sobre mudanças a nível estratégico, como o uso de orçamento participativo.
Investimento em Learning Organization e Qualidade Total nas células administrativas de todos os <i>Campi</i> .	

As propostas aqui apresentadas constituem parte de um número de possibilidades que possam proporcionar melhorias no processo de gestão no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande. São recomendações oriundas dos resultados obtidos nesta pesquisa pelos Técnico-Administrativos em Educação, e espera-se que contribuam para o interesse dos envolvidos no que tange o poder de gestão nos setores da instituição estudada.

Essas propostas tendem a se materializar juntas com o PAC, que apresentam as ações formativas que deverão ser ofertadas aos servidores, cujo levantamento parte da lógica da gestão por competências, caracterizado pela gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

7 CONCLUSÕES

Com os achados deste estudo é possível se ter uma nova visão da importância o esforço incessante da busca pela superação das forças internas limitadoras da participação do técnico-administrativo em educação no processo de construção da Universidade Federal de Campina Grande, tendo em vista a integração dos planos estratégicos em prol dos objetivos da instituição.

A atividade de gestão é uma tarefa complexa e que demanda dedicação por parte do servidor interessado em ingressá-lo. Nesse sentido, a UFCG necessita de um modelo de gestão que permita ao servidor se envolver em questões que vão além das atribuições de seu setor e que sejam afins às suas potencialidades e competências, que proporcionem funcionalidade administrativa com alto nível de organicidade, impulsionando o padrão de desempenho geral da Universidade e gerando maior satisfação e motivação ao servidor.

A administração da carreira tornou-se muito mais instigante para o servidor com o PCCTAE, ao tempo em que desafia o servidor a percorrer estágios de formação de maior complexidade. Destarte, percebeu-se a importância do processo de qualificação e capacitação dos Servidores Públicos em Educação como estímulo para ascensão na carreira, pela conquista da gestão institucional e na interface com o novo perfil de servidor adquirido pela gestão de pessoas.

O tempo de gestão aumentou conforme o cargo ocupado pelos gestores na instituição, o que pode ter ligação com o nível de formação do técnico-administrativo da UFCG que de maneira geral, se apresentou como um indivíduo reflexivo, com bom nível de educação e alto poder de aprendizado, ingredientes altamente desejados para a experiência de um processo altamente qualificado de desenvolvimento institucional. Pois acreditam que um processo de gestão que considere os méritos e competências do profissional pode criar um ambiente de mudança verdadeiramente participativo, seguindo a tendência de uma gestão compartilhada, criando oportunidades para o exercício da cidadania e da democracia.

Precisa-se, que outras barreiras que restringe a participação dos TAE's em altos cargos, como de direção, pró-reitorias, colegiados, comissões e na escolha de seus dirigentes precisam ser transpostas para que o técnico-administrativo venha a exercer com plenitude as atividades que lhes competem e as qualificações lhes permitem.

Diante das percepções dos TAE's nas práticas de gestão administrativa ocorridas pela instituição segundo a escala de Likert (Tabela 4), se configurou ser frequente a interação

instituição/servidor, o que deixou evidente que os técnico-administrativos indicaram querer expressar suas qualidades e competências, pelo reconhecimento à sua personalidade, aos seus talentos e aos seus desejos, deixando-os com sentimento de satisfação e prazer no trabalho que desempenham, e ainda, por abrir portas para outros tipos de avanço institucional, nessas oportunidades oferecidas pela Universidade.

Na percepção de outros servidores a formação se faz como fundamental para a realização das atividades do trabalho, mas que, mesmo sem elas, seria possível realizar algumas demandas não específicas da instituição, destarte, ao mesmo tempo em que ela apresenta sua inegável importância, ela não se apresenta como imprescindível para o trabalho.

Denotou-se, que a formação dos servidores técnico-administrativos dos Campus de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos se faz importante em função da possibilidade de um maior posicionamento na hierarquia institucional, almejado pelo servidor em função do seu grau de eficiência no trabalho e de sua capacidade de articulação e organização, desenvolvendo uma atuação em termos gerenciais, que também pode advir da formação, o que pode ser corroborado por Freitas (2018), quando mencionou, que 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.

Diante da realidade que permeia a UFCG como uma IFES, é primordial o processo de qualificação de servidores públicos na premissa da necessidade de um servidor polivalente, proativo e que desenvolva certo grau de autonomia, permitindo-lhe agir diante das eventualidades do trabalho. Mas, para isso devem ser consideradas as propostas de intervenção para a dinâmica administrativa frente à participação do servidor técnico-administrativo na gestão da UFCG, para se obter uma visão mais crítica da realidade no desenvolvimento de um profissional atribuído de competências, habilidades, criatividade e com senso de responsabilidade.

A pesquisa teve como dificuldade para sua realização, o retorno dos questionários emitidos pela pesquisadora aos servidores técnico-administrativos (objeto fundamental desta pesquisa) dos *campi* avaliados, como solicitado pela metodologia pré-estabelecida, o que impossibilitou avaliar 100% da percepção desses sujeitos quanto aos propósitos da pesquisa.

Segundo os resultados nesta pesquisa e diante das limitações indicadas, recomenda-se a elaboração de estudos futuros com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o tema.

Considerando que este trabalho acadêmico se soma à escassa literatura sobre a atuação de servidores técnico-administrativos como gestores das instituições de ensino superior públicas, sugere-se que esta pesquisa seja ampliada a outras instituições de ensino universitárias, de modo a confirmar os resultados aqui encontrados. Sugere-se ainda, a realização de um estudo multi-caso, comparando-se como se dá a participação de servidores técnico-administrativos em educação no processo de gestão, assim como, a forma de distribuição e ocupação desses cargos na instituição.

Em síntese esta pesquisa apresenta contribuições para academia e para instituição estudada. Espera-se que, no decorrer dos dias que seguem melhorias sejam implantadas não só no contexto da Universidade Federal de Campina Grande, mas também nas demais Instituições Federais de Ensino Superior. Que os resultados desta pesquisa abram caminhos e direcionem novos estudos envolvendo a participação do Técnico-Administrativo em Educação nos processos de gestão de Instituições.

8 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.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 41, n., p.67-86, jun. 2007. Bimestral. Fap UNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>.

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>>.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. **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>.

BAUMAN, Zygmunt. Trabalho. In: BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001, p. 150-192.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. ver e atual. Caxias do Sul, RS: EUCS, 2010.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. **Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM. Santa Maria. 2006.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação?** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>>. Acesso em 25 jan. 2018.

_____. 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>.

_____. 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>.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988.

_____. 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.

_____. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 03 mar. 2018.

_____. **Lei nº 10.419, de 09 de abril de 2002**. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande- UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba- UFPB, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10419.htm>. Acesso em 09 mar. 2018.

_____. 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>.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em 25 jan. 2018.

_____. Decreto nº 5.707, de 27 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em 20 out. 2017.

_____. **Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

_____. **Projeto de Lei - PL 1496/2011**. Autoriza a criação, pelo Poder Executivo, da Universidade Federal do Sertão, com sede no município de Patos, no Estado da Paraíba. Portal da Legislação. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br>> ... > Projetos de Lei e Outras Proposições>. Acesso em: 22 jul. 2019.

_____. Conselho Nacional de Saúde (Brasil). **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/reso466.pdf>>. Acesso em 03 mar 2018.

_____. Ministério da Educação e Cultura (MEC). Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 16 de janeiro de 2014. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/01/2014&jornal=1&pagina=26&totalArquivos=92>

_____. **Projeto de Lei N.º 4.866, de 2016**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Universidade Federal do Sertão da Paraíba - Unisertão, por desmembramento da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. Disponível em: <https://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;...PL+4866/2016>. Acesso em: 22 jul. 2019.

_____. **Projeto de Lei N.º 3.056, de 2019**. Autoriza o Poder Executivo a criar a Universidade Federal do Sertão da Paraíba - Unisertão, no Município de Sousa, no Estado da Paraíba.. Disponível em: <https://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1771970>. Acesso em: 22 jul. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, 47(1), p. 1-28, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em 01 mar. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos & SPINK, Peter Kevin (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil**. *Rev. Sociol. Polit.* [online]. 2007, n.28, pp.9-30. ISSN 1678-9873. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-44782007000100003>>. Acesso em 28 fev. 2018.

BUENO, Adauto Farias; OLIVEIRA, Rodrigo Alessandro de. **Sistema Volvo de produção: uma evolução da manufatura automobilística ou uma tentativa fracassada de produção sociotécnica**. 2009.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira; SOUSA, Norma Barboza de; CAMPOS, André Bernardo; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; MAGALHÃES, Elenice Maria de; CARVALHO, Rosa Maria Miranda Armond. **Competências Gerenciais Necessárias aos Professores: Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais**. Anais... Enanpad, 2008.

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>>.

CASTRO, Ana Caruline de Souza. **Os trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Goiás: Trabalho, Profissionalização e Gestão da Educação Superior**. 374 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências Sociais (FCS), Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Goiânia, 15 p., 2017. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/7393>>. Acesso em 05 mar. 2018.

CARVALHO, Roberto Francisco de. **Gestão e participação universitária no século XXI**. Curitiba: CRV, 2013.

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.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: UNESP, 2001

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>>.

CODA, Roberto. Sentido do Trabalho: Motivação e Satisfação nas Organizações. **Revista Profissionalização – O diferencial da Competitividade – Banco do Brasil**, 1996.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra? : inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 23 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

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 (Negciação coletiva) - UFRN, Porto Alegre, 56 p., 2010.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB**: Caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC. 2012. 66 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2012.

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

DANTAS, Rosimery Cruz de Oliveira. **Estratégia para o cuidar interprofissional da hipertensão arterial na Atenção Primária à Saúde**. 190f. Tese (Doutorado) - Universidade

Federal do Rio Grande do Norte- Natal- Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, 2017.

DENICOLI, Emerson Subtil. **Gestão Participativa: Um estudo sobre a participação dos técnico-administrativos nos processos de gestão da Universidade Federal do Tocantins**. 247f. Dissertação (Mestrado Profissional)-Universidade Federal de Tocantins- Campus Universitário de Palmas – Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/279>>. Acesso em 05 fev. 2018.

DE TONI, Jackson. Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. In: **X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. 2005.

DIXON, J. **Hype Cycle for Business Process Management**, 2012. 100p.

DOMINGUES, Ivan. O melhor modelo de universidade é o que aposta na diversidade. Diversa, **Revista da Universidade Federal de Minas Gerais**, ano 12, n. 20, abril 2013. Disponível em: <https://www.ufmg.br/diversa/20/entrevista.html>

FERREIRA, Ernando Monteiro. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

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.

FIEL FILHO, A. **Gestão dos processos e a eficiência na Gestão Pública**. In: KANAANE, R. FIEL FILHO, A. ; FERREIRA, M.G. (orgs.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. 241 p.

FRANÇA, Bárbara Heliodora. Funcionário público: um trabalhador como os outros? **Revista do Serviço Público**. v. 45, n. 2, 1994. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/808/627>>

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FREITAS, Maria do Carmo Rodrigues. **Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Campina Grande, PROFIAP, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. 128p., 2018.

FURBINO, Marizete. **Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um!** Documento Eletrônico. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-suaempresa-tem-que-fazer-um/20877/>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.6-19, 2000.

IBGEa - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Paraíba - Cajazeiras**. Disponível em < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/cajazeiras/panorama>>. Acesso em 16 fev. 2018.

IBGEb - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Paraíba - Patos**. Disponível em < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/patos/panorama>>. Acesso em 16 fev. 2018.

IBGEc - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Paraíba - Pombal**. Disponível em < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/pombal/panorama>>. Acesso em 16 fev. 2018.

IBGEd - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Paraíba - Sousa**. Disponível em < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sousa/panorama>>. Acesso em 16 fev. 2018.

JANISSEK, Janice; SANTOS, Elder Carlos dos; CERQUEIRA, Andreia. **Importância e adoção de práticas inovadoras de gestão: uma análise em uma universidade pública brasileira**. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Universidade Federal de Santa Catarina. 2013.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, L. Luis Alberto. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Revista Análise. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>>. Acesso em 02 mar. 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

LEITE, Leonardo Queiroz. Reflexões teóricas sobre modelos de Gestão Pública: o paradigma weberiano, a New Public Management e o Estado Neo-Weberiano. RP3 - **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, v. 0, p. 80-95, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/17801/13804>>. Acesso em 12 mar. 2018.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

LIMA, Jandmara de Oliveira. **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.

LOPES, José Carlos de Jesus; URBIETA, Justo Rafael Fernandez; SANTOS, Paula da Silva; SOUZA, Robert Schiaveto de. **Desvio de função nos cargos da carreira técnico-**

administrativa em educação das instituições federais de ensino superior do brasil.

Profiap – Mestrado Profissional em Administração Pública. 2010.

Disponível em: <www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional.../41195.pdf>.

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.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. DDG/ENAP, Brasília, 2015.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, Sept. 2005.

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

MARTINS, Paulo Fernando de Melo. **Carreira e formação de professores no Tocantins: da percepção dos licenciandos da UFT aos planos de carreira e remuneração do magistério público**. Tese (Programa de Pós-Graduação em Educação – Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 351 f., 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MELO, Frederico Jorge Gouveia. **Admissão de pessoal no serviço público**. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

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

MORGAN, Gareth. Tradução: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública. **Rio de Janeiro: FGV**, pág. 56, 2005.

PEREIRA, Rafael Morais; MARQUES, Humberto Rodrigues; CASTRO, Fernando Luiz de; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. 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.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2000. 304 f. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>>.

PINTO, Luiz Felipe Vilela; NOSSA, Valcemiro. Inovação: Estratégia de competitividade e sustentabilidade na gestão hospitalar. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 39, Belo Horizonte, 2015. **Anais..**, Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

PIRES, Marília Freitas de Campos. O materialismo histórico-dialético e a Educação. **Interface** — Comunicação, Saúde, Educação, v.1, n.1, 1997.

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

POCHMANN, Marcio. **O desemprego no desenvolvimento da nação**. São Paulo: Boitempo, 2008

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

RAMOS, José Maria; GONÇALVES, Oksandro Odisval. Crises econômicas e os arranjos na burocracia da administração pública brasileira. **Revista de Ciências Jurídicas Pensar**. Fortaleza, v.22, n.1, p. 272-300, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rpen/article/view/5307>>. Acesso em 02 mar. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

ROVER, Ardinete; LUCHESE, Gabriela Terezinha; MORELLO, Luiz Fernando; MÜLLER, Vanessa. Os sentidos do trabalho: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. **Unesc & Ciência-ACSA**, v. 1, n. 1, p. 79-88, 2010.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Ver. Adm. Pública**, v. 4, n. 1, p. 151-74, 2009.

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

SANTOS, Leomar dos; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 01-21, jan. 2013. Disponível em: <[https:// www.gual.ufsc.br](https://www.gual.ufsc.br) >.

SERIQUE, Maria Rosangila 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, Andressa Hennig; DE MOURA, Gilnei Luiz. Cultura organizacional: uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 2013-05, 2013.

SILVA, Laraina Moreira. Fatores intervenientes no trabalho de docentes ocupantes de cargos na gestão intermediária em Instituição Pública Federal de Ensino Superior. 86 f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2017.

SILVEIRA, Raquel Dias da. **Profissionalização da função pública**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2009.

TACHIZAWA, Elio Takeshy; FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello; PARADELA, Victor Claudio. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 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>. Acesso em 09 mar 2018.

UFPB. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB – PDI UFPB 2014-2018**. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%20-27.05.pdf>. Acesso em 09 mar 2018.

VALLE, Arthur Schlunder. **Trabalhadores técnicos-administrativos em educação da UFMG: inserção institucional e superação da subalternidade**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de educação. 182p., 2014.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; PIMENTEL, João Eduardo Albino; SILVA, Rodrigo Cunha da; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de carreiras e crescimento profissional**. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100008> Acessado em 23 de outubro de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição. **A gestão da qualidade e excelência dos serviços educacionais**: custos e benefícios de sua implementação. Brasília: IPEA. 1996.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE - PROFIAP/UFCG

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA A SER APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Público-alvo: Servidores lotados e em exercício nos *Campi* de Cajazeiras, Patos, Pombal e Sousa da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG.

Objetivos: Evidenciar o perfil dos respondentes; Identificar os avanços alcançados pelos servidores técnico-administrativos através das políticas de capacitação e desenvolvimento; Investigar como o servidor técnico-administrativo avalia o seu processo de trabalho e Propor intervenções para a dinâmica administrativa frente à participação do servidor técnico-administrativo na gestão da UFCG.

Ao responder este questionário, você estará contribuindo para o desenvolvimento do Trabalho Final de Curso (TCF) “Participação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação nos processos de gestão da Universidade Federal de Campina Grande”, que está sendo desenvolvido no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG pela mestrandia Janice Ruth Anacleto Fernandes Dantas, sob a orientação da Profa. Dra. Marcleide Maria Macedo Pederneiras.

Seção I - Perfil do respondente.

1. Tempo de exercício na instituição: _____ anos.
2. Escolaridade:
 - Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior Especialização Mestrado
 - Doutorado Pós-Doutorado
3. Idade: ____anos.
4. Sexo: Masculino Feminino
5. Nível de Classificação no Plano de Carreira: C D E

6. Setor de lotação na instituição: _____.

7. Quanto à ocupação de cargo de gestão na instituição:

Ocupo atualmente. Já ocupei. Nunca ocupei.

8. Quanto ao recebimento de função gratificada:

Recebo atualmente. Já recebi. Nunca recebi.

Seção II - Avanços alcançados pelos servidores técnico-administrativos através das políticas de capacitação e desenvolvimento.

Orientação: Para cada afirmação você deverá marcar na escala de 1 a 5 a resposta que melhor representa sua opinião.

Considere que na escala o “1” significa “nunca”, o “2, raramente”, o “3, às vezes”, o “4, frequentemente” e o “5” representa “sempre”.

	1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
01. A instituição me estimula à aquisição de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do meu desempenho.					
02. A instituição me proporciona condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação que realizei.					
03. Os programas de capacitação e qualificação são elaborados em conformidade com as funções e normas existentes na universidade.					
04. A instituição acompanha permanentemente o desempenho dos servidores.					
05. Sinto-me um sujeito ativo e participante dos processos de gestão do setor em que trabalho.					
06. Sou solicitado a propor soluções para problemas que casualmente ocorram no órgão em que trabalho.					
07. Sou reconhecido(a) profissionalmente pela instituição.					
08. Considero que minhas habilidades e competências são totalmente aproveitadas pela instituição.					
09. Apresento interesse pelas questões administrativas da universidade e em participar da construção da universidade também no nível estratégico.					
10. Considero que os critérios de indicação dos cargos de gestão adotados na instituição são claros e objetivos.					

Seção III – Avaliação do Processo de Trabalho.

1. A maior parte do meu trabalho na UFCG está relacionado a:

- Atividades repetitivas, com pouca necessidade de criatividade.
- Atividades extraordinárias que exigem novas soluções e aprendizagens.

2. Meu ambiente administrativo é:

- Rígido e com atribuições bem estabelecidas.
- Flexível, que permite maior criatividade, interação e participação.

3. Você considera justa a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na instituição? Por quê?

4. Proponha pelo menos uma intervenção para a dinâmica administrativa frente à participação do servidor técnico-administrativo na gestão da UFCG.



APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Caro (a) Servidor (a) Técnico-Administrativo (a),

O (A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de Conclusão Final intitulada **“PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE”** que tem como avaliar a percepção que os servidores técnico-administrativos têm de sua participação nos processos de gestão no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande, mais especificamente, a percepção dos servidores lotados nos *Campi* localizados no alto sertão paraibano. 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, por exemplo, como a participação dos servidores técnico-administrativos no processo de gestão da Universidade Federal do Campina Grande pode potencializar o desenvolvimento institucional.

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 ou e-mails: mestranda **Janice Ruth Anacleto Fernandes Dantas**, telefone: (83) 99855-1110, e-mail: janiceruth@hotmail.com; e Orientadora da pesquisa **Profa. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras**, telefone: (83) 98753-7377, e-mail: marcleide@gmail.com.

O Comitê de Ética da Universidade Federal de Campina do Centro de Formações de Professores encontra-se disponível para esclarecimento pelo telefone: (83) 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 _____ de 2018.

Assinatura do (a) participante

Assinatura do (a) pesquisador (a)