

**O PLANO DE CARREIRA
DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DE
UNIVERSIDADES
FEDERAIS: o caso de uma
Universidade Federal do
norte do Brasil**

THE CAREER PLAN OF
ADMINISTRATIVE TECHNICIANS
OF FEDERAL UNIVERSITIES: the
case of a federal university of
north of Brazil

PLAN DE CARRERA DOS
TÉCNICOS DE ADMINISTRACIÓN
EN UNIVERSIDADES FEDERALES:
el caso de una universidad federal
de norte de Brasil

Ana Lúcia Medeiros¹

Erica Lissandra Bertolossi Dantas²

Mônica Aparecida da Rocha Silva^{3, 4}

RESUMO

O objetivo do artigo é compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento de uma universidade

¹ Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Paraíba, mestrado em Economia pela Universidade Federal da Paraíba e doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2013). Realizou estágio doutoral no ISCTE/IUL em Lisboa - PT. Atualmente é professora adjunto II da Fundação Universidade Federal do Tocantins e do Mestrado em Gestão de Políticas Públicas. E-mail: analucia@uft.edu.br.

² Mestre em Gestão de Políticas Públicas e pró-reitora de gestão e desenvolvimento de pessoas da Universidade Federal do Tocantins. E-mail: ericalissandra@uft.edu.br.

³ Doutora em Ciências Sociais pela UnB. Realizou estágio doutoral na Universidad Nacional Autónoma do México - UNAM. Possui Mestrado em Integração da América Latina pela USP e Graduação em Ciências Sociais pela UFG. Professora Adjunto II da Universidade Federal do Tocantins, lotada no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e no curso de graduação em Ciências Econômicas. E-mail: monicars@mail.uft.edu.br.

⁴ Endereço de contato das autoras (por correio): Universidade Federal do Tocantins. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Avenida NS 15, 109 - Plano Diretor Norte, Palmas - TO, Brasil. CEP: 77001-090.

federal do Norte do Brasil. A metodologia adotada foi a de estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. As informações foram coletadas por meio da aplicação de questionários, respondidos por 323 servidores. As categorias analisadas foram: política de capacitação e qualificação, grau de conhecimento dos servidores técnico-administrativos no tocante à carreira, e nível de satisfação destes servidores com o seu plano de desenvolvimento. Os dados apontaram que a universidade pesquisada tem um quadro de pessoal jovem bem capacitado, porém insatisfeito quanto à política de qualificação e capacitação da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Universidade; carreira; qualificação.

ABSTRACT

The objective of the article is to understand administrative technicians' perception about the politics of capacitation, qualification and training of a Federal University of Northern Brazil (FUNB). The methodology used was the case study with the qualitative and quantitative approach. The collection of the information was through questionnaires that 323 servers answered. The categories analyzed were the capacitation and qualification policy, the degree of administrative technicians' knowledge regarding career and the level of satisfaction of these servers with their development plan. The data showed that the University has a young and well-trained staff, however, dissatisfied about the qualification and the capacitation policy of the institution.

KEYWORDS: Career; University; qualification.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es comprender la percepción del personal administrativo en la formación de la política, la cualificación y la formación de una universidad federal del norte de Brasil. La metodología utilizada fue el estudio de caso con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios, que fueron contestadas por 323



ISSN nº 2447-4266

Vol. 3, n. 3, Maio. 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v3n3p584>

servidores. Las categorías analizadas fueron: formación y cualificación política, el grado de conocimiento del personal técnico y administrativo con respecto a la carrera, y el nivel de satisfacción de estos servidores con su plan de desarrollo. Los datos mostraron que la universidad encuestados cuenta con una plantilla joven y bien entrenado, pero descontentos con la política de cualificación y formación de la institución.

PALABRAS CLAVE: Universidad; carrera; cualificación.

Recebido em: 18.02.2017. Aceito em: 20.04.2017. Publicado em: 01.05.2017.

Introdução

O objetivo deste artigo é compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento de uma universidade federal da Região Norte do Brasil. O período de análise foi 2015, e o questionamento a ser feito é: o que revela o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições de Ensino Superior (Ifes) – PDIPCCTAE – desta instituição?

No presente trabalho, dedicamos atenção ao Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, uma vez que este estabelece a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (PNDFP), observando a política de capacitação da instituição, consubstanciada no PDIPCCTAE e vigente no contexto desta universidade.

Em diversos países a administração pública sofreu reformas significativas principalmente a partir de 1980, tendo em vista a globalização dos mercados e a falência do modelo de estado, o qual está sujeito ao desequilíbrio fiscal e à ineficiência operacional em um contexto de crescente competitividade e complexidade. Neste sentido, o Estado, por meio de suas reformas administrativas, buscou modernizar o Setor Público e mudar o papel que passou a desempenhar como agente regulador e promotor do desenvolvimento econômico e social (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Com isso iniciaram-se diversas mudanças no campo da gestão de recursos humanos. O antigo modelo, entendido como Administração de Recursos Humanos e focado em procedimentos administrativos e de controle de pessoal, passou a ser visualizado como Gestão Estratégica de Pessoas, buscando conciliar interesses e expectativas pessoais com estratégias e objetivos da organização (BERGUE, 2010)

No panorama brasileiro, iniciativa recente de mudança cultural expressou-se na edição do Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública (BRASIL, 2005). No contexto da Gestão de Pessoas (GP), tal mudança se consubstanciou na edição do Decreto nº 5.707/2006, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que introduziu a gestão por competências como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, especialmente por suas diretrizes inovadoras ao desenvolvimento dos servidores públicos, enfatizando a necessidade de desenvolvimento de competências individuais para a promoção das competências institucionais. Além disso, a PNDP pode servir de instrumento para a indução de mudança de comportamento do servidor público federal, para melhor desempenho, eficiência e eficácia na prestação de serviços para o cidadão.

Quanto à profissionalização de servidores e adequação do Setor Público ao enfrentamento dos desafios introduzidos na atualidade, destaca-se nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), além da PNDP, a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e seus decretos auxiliares. Tais mecanismos constituem dispositivos inovadores, por abordarem temas como a gestão por competências, a capacitação contínua, a avaliação de desempenho e o dimensionamento da força de trabalho (BRASIL, 2005a; 2006a; 2006b).

Isto posto, este artigo está dividido em quatro partes. Após esta introdução, na segunda parte discute-se, brevemente, sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos. A seguir, na terceira parte, apresentam-se os procedimentos metodológicos. Na quarta parte são apresentados os principais resultados com a discussão dos dados sobre a percepção dos técnicos-

administrativos a respeito da política de capacitação, qualificação e treinamento presentes no PDIPCCTAE. As considerações finais sumarizam o artigo.

1 Carreira nas instituições federais de ensino superior

A palavra carreira tem sua origem na expressão latina *carraria*, que significa caminho, trilha ou estrada para carruagem. Na língua portuguesa, segundo o Dicionário Aurélio, além de estar associada ao termo “profissão”, carreira também significa “corrida veloz”. Portanto, desde suas origens, a palavra carreira traz consigo a ideia de percurso ou trajetória a ser percorrida (MARTINS, 2001).

Martins (1995, p.20) ressalta que esta definição acaba associando a ideia de carreira “à competição, progresso relativo de posições, obtenção de uma posição (des)favorável, adquirindo os mais altos níveis de poder, estima e recompensa e atingindo a linha de chegada”.

O tema “carreira” tem suas primeiras pesquisas públicas desenvolvidas a partir da década de 1970, nos Estados Unidos, por uma equipe de pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) composta por Douglas Hall, Edgar Schein, John Van Maanen e Lotte Bailyn (DUTRA 1996; LOUREIRO, 1997).

Suas pesquisas produziram relevantes resultados e contribuíram para o construto de carreira que alcançou lugar especial nos estudos organizacionais. Assim, destaca-se, em primeiro, o caráter unívoco do conceito, sendo possível aplicá-lo a todos, mesmo em diferentes tipos de trabalho, quer seja no âmbito organizacional ou não. Em segundo, a carreira é um conceito mediador-chave entre o indivíduo e a organização. Em terceiro, a interdisciplinaridade,

integrando a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, as Ciências Políticas e Econômicas, dentre outras áreas do conhecimento, foi decisiva nos estudos relacionados à carreira profissional na segunda metade do século passado. E em quarto, destaca-se o caráter dualista sobre a carreira: de um lado ela é objetiva e expõe a carreira, a interpretação da organização ou da sociedade; de outro lado é subjetiva, apresenta a interpretação do próprio indivíduo perante a sua situação de carreira (MARTINS, 2011).

Este grupo de pesquisadores entendia a carreira de forma distinta. Para Van Maanen (1977), a carreira deveria ser entendida como um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém, enquanto para Hall (1976), a carreira é uma sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos, associados a experiências de vida e profissionais no decorrer dos anos. Embora o conceito de carreira possa variar conforme a abordagem de cada autor, Van Maanen e Hall (1977, 1976) concordavam que a carreira dependia unicamente da vontade ou opção do indivíduo, desconsiderando o impacto que os contextos econômico, político, social, cultural e histórico exercem sobre as pessoas (DUTRA, 1996).

Na década de 1970, o primeiro estudioso a evidenciar os impactos da carreira na vida do trabalhador e as relações entre organização e indivíduo foi Edgard H. Schein. Ele destacou que há uma troca entre a organização e o indivíduo, onde a empresa se responsabiliza pelo processo de socialização e o trabalhador devolve o investimento realizado ao propor ideias inovadoras a ela. (MARTINS, 1995).

Assim, após diversos anos de estudos, concluiu-se que o indivíduo, a carreira e o bom desempenho estão intimamente ligados ao grau de comprometimento do indivíduo com a organização e vice-versa (OLIVEIRA;

LIMA; BORGES-ANDRADE, 1999). Segundo Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2012, p.3) “os melhores preditores do comprometimento organizacional estão relacionados a aspectos macroorganizacionais, como a existência de políticas justas para a gestão de pessoas e imagem organizacional”.

Entendendo que a carreira é uma importante política da área de gestão de pessoas, são encontradas atualmente na estrutura das Ifes três carreiras distintas, a saber: Professor Magistério Superior, Titular Livre do Magistério Superior (cargo isolado), Professor do Ensino Básico Técnico e Tecnológico, e Técnicos Administrativo em Educação.

A carreira do Magistério Superior, Titular Livre do Magistério Superior (cargo isolado) e Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) está atualmente regida pelas Leis 12.772/2012 e 12.863/2013. Embora os dois segmentos – Universidade e Ensino Técnico e Tecnológico – possuam a mesma lei que os instituiu, há algumas diferenças em suas concepções e aplicações. Neste trabalho, todavia, não nos ateremos a estas especificidades, pois trataremos exclusivamente da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE).

Entre 1970, até quase o final de 1980, o trabalho técnico-administrativo ficou restrito e somente vinculado às atividades-meio, como mero apoio às atividades acadêmicas. Somente em 1987, com a implantação do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) instituiu-se, pela primeira vez, a carreira formal técnico-administrativa própria das Universidades, porém, ainda sem articulação com o planejamento e desenvolvimento da organização como um todo (GOMES; ALVES, 2015).

Em 12 de janeiro de 2005, após longo período de greve e amplo processo de negociação entre servidores, por meio dos representantes sindicais, com o

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e o Ministério da Educação (MEC), foi instituída a Lei nº 11.091. A referida lei dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Atualmente a carreira dos servidores técnico-administrativos está regida pela Lei nº 11.091/2005, regulamentada pelos Decretos nº 5.824/2006 e 5.825/2006, que estabeleceram os procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação e a efetivação do enquadramento por nível de capacitação, e pela Lei nº 12.772/2012 e alterações vigentes.

Desta forma o PCCTAE, em seu arcabouço legal, estabeleceu normas que regem a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e acresceu uma série de medidas que valorizam a categoria. O referido documento estabelece dez princípios e diretrizes que devem reger a gestão dos planos de carreira, a saber: (I) natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino; (II) dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes; (III) qualidade do processo de trabalho; (IV) reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; (V) vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; (VI) investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público; (VII) desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; (VIII) garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; (IX) avaliação do desempenho funcional dos servidores como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das

metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e (X) oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Dessa forma, a Lei no 11.091/2005 garante ao servidor acesso aos programas de capacitação, estando inclusos nestes os níveis de ensino da educação formal e, portanto, a graduação acadêmica superior e a pós-graduação. Ao mesmo tempo, esta lei prevê o desenvolvimento da carreira do funcionário segundo sua escolaridade, qualificações específicas e experiência profissional. Porém, sua ascensão profissional está condicionada à sua classificação quando da inclusão no quadro institucional.

De acordo com o dispositivo legal, os cargos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação estão estruturados em cinco classes (A, B, C, D e E) e quatro níveis de capacitação (I, II, III, IV), os quais foram assim organizados com base nos critérios de exigências de escolaridade para o exercício das atividades, habilidades, responsabilidades, conhecimentos necessários, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico.

Outra importante conquista do Plano de Carreira está relacionada à definição dos ambientes organizacionais que facilitaram o desenvolvimento de política de desenvolvimento de pessoal, indicando área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins (áreas de conhecimento com relação direta) ou complementares (áreas de conhecimento com relação indireta), estabelecendo assim uma grande possibilidade de desenvolvimento do servidor na carreira. Além disso, foram instituídos os mecanismos de progressão por mérito profissional, progressão por capacitação profissional e o Incentivo à

Qualificação, que reconhece, valoriza e fomenta a busca contínua do servidor pela qualificação.

A progressão por mérito profissional é entendida como a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado satisfatório em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação, conforme disposto na estrutura de vencimento básico do PCCTAE.

1.1 Política de Capacitação e Qualificação dos Técnicos Administrativos de uma Universidade Federal do Norte do Brasil

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Ifes pesquisada (PDIPCCTAE) foi elaborado por meio de vários estudos da legislação, planejado e desenvolvido a partir de reuniões dos gestores com o corpo técnico-administrativo da Universidade. O plano elaborado foi aprovado por meio da Resolução do nº 19/2006 do Conselho Universitário (Consuni), visando a atender à Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e às diretrizes gerais instituídas pela legislação complementar do Ministério da Educação e demais resoluções da Comissão Nacional de Supervisão.

O desenvolvimento na carreira destes profissionais visa à qualificação do processo de trabalho, considerando sua natureza dinâmica e o cumprimento da função social da Instituição, constituindo-se em perspectiva funcional que tenha como parâmetros o planejamento, o desenvolvimento institucional e a realização profissional dos trabalhadores.

O Ensino Superior vem se expandindo ao longo dos anos, e, junto a este crescimento, houve um acréscimo também na demanda de serviços prestados,

requerendo assim uma expansão da infraestrutura necessária para melhor atender ao ensino, à pesquisa, à extensão e à administração. Este fato também requereu um número maior de técnicos administrativos, bem como investimentos na qualificação profissional do quadro de servidores.

O surgimento de novos processos de trabalho, com o avanço da tecnologia da informação, exige uma qualificação permanente e continuada para propiciar um atendimento ágil e de qualidade por parte dos servidores da instituição.

Assim, a capacitação continuada possibilita a eles qualidade e competência técnica na execução de seus trabalhos, potencializando o desempenho individual e coletivo para o desenvolvimento humano, profissional e institucional.

Neste contexto, o plano foi construído com a finalidade de afirmar a política de desenvolvimento dos servidores, envolvendo **capacitação, qualificação, gestão por competência e avaliação de desempenho**, devendo ser orientada para, a um só tempo, responder às necessidades de qualificar os serviços e aos anseios do seu crescimento profissional.

Neste trabalho, será abordada e discutida apenas uma das duas primeiras políticas (Capacitação e Qualificação), sendo as demais temas para outras pesquisas na área de gestão de pessoas desta Ifes.

As ações de capacitação são um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006c).

As ações de qualificação desenvolvidas pela Universidade compreendem o processo baseado na experiência ou em ações de ensino-aprendizagem,

relativas à educação formal, através do qual o trabalhador, tendo em vista o planejamento institucional e o seu desenvolvimento na carreira, adquire conhecimentos e habilidades que contribuem para o desenvolvimento das atividades nas quais está executando.

2 Metodologia

O objetivo geral deste artigo é compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento de uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil.

Buscando-se as ferramentas mais adequadas para a realização deste trabalho, optou-se pela combinação do estudo de caso com uso de *survey* com corte transversal. Conforme Freitas et al. (2000, p. 03), "na pesquisa com o corte transversal, a coleta de dados é feita uma única vez, visando descrever uma ou mais variáveis em determinado momento".

A pesquisa de campo teve como público-alvo os servidores técnico-administrativos desta Universidade. A população (conjunto de pessoas que se enquadram nas características estabelecidas para o estudo) é constituída de 802 servidores públicos, distribuídos em oito unidades administrativas, sendo sete câmpus situados em diferentes cidades e a Reitoria, que está localizada no câmpus sede, na capital do Estado.

Assim sendo, estes servidores estão dimensionados da seguinte forma: 123 servidores no Câmpus 1, 37 no Câmpus 2, 65 no Câmpus 3, 24 no Câmpus 4, 183 no Câmpus 5 (sede); 56 no Câmpus 6, 30 no Câmpus 7 e 284 servidores lotados na Reitoria.

O questionário foi enviado a toda a população. No entanto, foram devolvidos 323 questionários respondidos, correspondendo a uma participação de 40,32% de todo o corpo administrativo. Proporcionalmente ao número de servidores de cada câmpus, a pesquisa apresentou a seguinte participação: 20,83% do total de servidores do Câmpus 4, 36,59 % do total de servidores do Câmpus 1, 37,84% do total de servidores do Câmpus 2, 36,92 % do total de servidores do Câmpus 3, 41,76 % do total de servidores do Câmpus 5, 32,14% do total de servidores do Câmpus 6, 33,33% do total de servidores do Câmpus 7 e 46,13% do total de servidores da Reitoria.

Esta pesquisa tem uma abordagem quantitativa e qualitativa, uma vez que se pretendeu levantar e analisar os dados quantitativos por meio de estatística descritiva, e as falas por meio da análise de conteúdo de Bardin (2000). Para tanto, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, técnica que consiste em uma série de perguntas escritas ou orais que um entrevistado deve responder (MALHOTRA, 2006).

Para a realização da pesquisa, o questionário foi desenvolvido em duas partes. Na primeira, buscou-se identificar o perfil dos servidores que contribuíram com a pesquisa. Assim, as seis primeiras questões objetivaram levantar as informações demográficas como câmpus de lotação, nível de escolaridade, nível de classificação do cargo, tempo de serviço, faixa etária e sexo.

Para tratar os dados das características pessoais dos indivíduos foi aplicada a estatística descritiva através de uma tabulação do cálculo de percentuais e frequência das respostas apresentadas pelos servidores técnico-administrativos.

A segunda parte do questionário foi composta por 16 questões do tipo *Likert*, com indicadores numerados na escala de 1 a 5 (concordo totalmente, concordo, discordo e discordo totalmente) e uma questão aberta para que os servidores pudessem escrever livremente sobre o tema proposto.

Para melhor compreender e analisar os dados, as perguntas foram agrupadas em dimensões, ficando dispostas da seguinte forma:

- *Caracterização dos Técnicos Administrativos participantes*: perguntas de 1 a 6 da primeira parte do questionário.

- *Dimensão 1 – Percepção dos Técnicos Administrativos sobre carreira na UFT*: compreendeu as perguntas 1, 2 e 4 da segunda parte do questionário;

- *Dimensão 2 – Percepção dos Técnicos Administrativos sobre o desenvolvimento pessoal e Institucional*: compreendeu as perguntas 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15 e 16; da segunda parte do questionário;

- *Dimensão 3 – Percepção dos Técnicos Administrativos sobre a satisfação com a política de qualificação, capacitação e treinamento*: compreendeu as questões 8, 9, 10 e 13 da segunda parte do questionário.

Destaca-se que as falas a respeito da pergunta aberta ao final do questionário foram utilizadas para reforçar as informações retiradas dos dados quantitativos para todas as dimensões do questionário. Os dados levantados foram analisados por meio do *Statistical Analysis System* (SAS), que permitiu fazer o cruzamento das respostas dos 323 participantes.

As questões foram analisadas individualmente e, em alguns casos, realizou-se o cruzamento de questões para a obtenção de informações mais completas que permitissem responder ao problema de pesquisa.

- A questão *lotação* foi correlacionada com as questões 2, 3 4, (da primeira parte) e 1, 2 9, 10, 11,13, 14 e 16 (da segunda parte do questionário).

- A questão *nível de escolaridade* foi cruzada com as questões 1, 2, 5, 7, 13 e 16 da segunda parte do questionário;
- A questão *nível de classificação do cargo efetivo* foi cruzada com as questões 5, 13 e 16;
- A quarta questão (*tempo de serviço*) foi cruzada com a questão 9;
- Por fim, foram cruzadas as perguntas 1 e 2 da segunda parte do questionário entre si e com *lotação e escolaridade*.

A partir da discussão dos dados foi possível observar a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da Universidade pesquisada.

3 Apresentação e discussão dos dados

Nesta seção serão analisados os dados e, a partir deles, será observado o que revela o PDIPCCTAE da universidade pesquisada.

Compreender como os técnicos-administrativos percebem o plano que aponta as diretrizes para a sua carreira é importante para que as instituições possam elaborar políticas que busquem conjugar os interesses institucionais aos individuais. Os gestores públicos, especialmente os universitários, dirigem instituições complexas por oferecer ensino, pesquisa e extensão à sociedade.

O plano de carreira dos técnicos-administrativos de universidades federais é um tema novo, e por isso merece ser observado para que as instituições desenvolvam as condições necessárias para dar o retorno à sociedade daquilo que é financiado por ela.

3.1 Caracterizações do Quadro de Servidores Técnico-Administrativos

A Universidade Federal do Norte do Brasil é uma jovem instituição que oferece 50 cursos de graduação, 31 cursos de mestrado – 19 acadêmicos e 12 profissionais – e seis cursos de doutorado. O quadro de servidores é composto por 802 técnicos administrativos distribuídos em 321 cargos, cinco níveis de classificação, A, B, C (Ensino Fundamental incompleto e/ou completo), D (Ensino Médio completo ou profissionalizante) e E (Ensino Superior), e quatro níveis de capacitação, sendo o padrão inicial o primeiro nível de capacitação.

No que tange ao aspecto de sexo, dentre os técnico-administrativos, 51% são do sexo masculino e 49% do sexo feminino. No aspecto faixa etária, a maioria dos servidores da Ifes pesquisada, cerca de 49%, estão entre 29 e 39 anos, 14% dos servidores são jovens adultos, na idade entre 18 e 28 anos, 35% estão na faixa etária entre 40 e 61 anos de idade. O percentual de servidores na faixa acima de 60 anos ainda é relativamente pequeno, representando apenas com 2% (dois por cento) da população pesquisada.

O grau de escolaridade e qualificação pode ser considerado elevado, uma vez que o concurso para a categoria exige escolaridade máxima de graduação, tendo pouquíssimas exceções para especialistas. No entanto, quase 50% são especialistas ou pós-graduados. Os mesmos dados demonstram que 74% dos servidores possuem grau de escolaridade superior ao exigido no concurso e 26% estão no nível de escolaridade mínimo exigido em concurso. Este último percentual pode estar relacionado ao recente ingresso de servidores na Universidade.

Ao analisarmos com atenção o nível de qualificação dos servidores efetivos, percebe-se que 15% possuem o nível médio básico/técnico ou ainda não concluíram a graduação, 26% são graduados e 48% já possuem especialização *lato sensu* em alguma área de atuação.

Os dados mostram que, apesar da política nacional de indução à qualificação instituída desde 2006, com atrativos financeiros de 52% e 75% de aumento na remuneração para mestrado e doutorado respectivamente, ainda há um quantitativo baixo de pós-graduados *stricto sensu*: 10% dos servidores técnicos-administrativos da Universidade possuem mestrado e apenas 1% possui doutorado..

No que tange à política de qualificação, instituída a partir da aprovação do PCCTAE em 2006, observa-se que houve investimentos de recursos próprios para qualificação (cursos de especialização, mestrado e doutorado) que atingiram 55% do total dos servidores. Destacam-se os anos de 2009 e 2010 como aqueles em que houve os maiores investimentos, quando os servidores foram capacitados por meio de cursos de especialização oferecidos pela instituição e fora dela.

3.2 O que revela o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Técnicos-Administrativos (PDIPCCTAE) da Universidade Federal do Norte do Brasil

O PDIPCCTAE foi implantado na universidade pesquisada em 2006 e tem como objetivo implementar uma nova cultura na área de gestão de pessoas nas Universidades Federais, principalmente porque introduz um novo modelo que procura desenvolver a instituição e as pessoas por meio da gestão por competências, da capacitação, do aperfeiçoamento e da avaliação de desempenho dos técnicos administrativos.

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira busca atender às Leis 11.091, de 12/01/2005 e 11.233, de 22/12/2005, as diretrizes gerais estabelecidas no Decreto 5.825, de 29/06/2006 e na Portaria nº 09/06/2006 do

Ministério da Educação e demais Resoluções da Comissão Nacional Supervisora que trata da política de gestão de pessoas no âmbito do Governo Federal.

No contexto deste trabalho será analisada a percepção dos técnicos-administrativos sobre a qualificação, capacitação e treinamento no âmbito desta Universidade. Essas categorias foram avaliadas porque elas estão diretamente envolvidas no desenvolvimento da carreira (PCCTAE).

Foram avaliadas as dimensões política de qualificação, capacitação, treinamento, desenvolvimento pessoal e institucional executadas pela Instituição, entendendo que são relevantes para a trajetória profissional do técnico-administrativo.

Nesse sentido, os dados apontaram que 45% dos servidores declararam conhecer o plano de carreira, seguido de 36% que têm conhecimento mediano e 19% possui um baixo conhecimento sobre a carreira. Conhecer bem a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, o plano de carreira e as diretrizes institucionais é fundamental para que ocorra o desenvolvimento dos servidores alinhados ao organizacional.

A sociedade contemporânea encontra-se em plena mudança de paradigmas e suas visões sobre os serviços públicos demandam necessidades de aprimoramento de suas práticas. O modelo de gestão estratégica de gestão de pessoas tem como premissa que as organizações devem agir no sentido de capacitar os seus funcionários para que possa prestar um bom serviço a sociedade. (LOUREIRO; ABRUCIO; PACHECO, 2010) Busca-se, portanto, aumentar o desempenho das organizações públicas que carecem de maior profissionalização, motivando esforços dos governos e gestores no sentido de atender a essa crescente necessidade de seus quadros, em nome da eficiência e melhoria dos serviços públicos.(LOUREIRO; ABRUCIO; PACHECO, 2010).

Outro dado importante a ser destacado, diz respeito ao grau de educação formal dos servidores que concordam que o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade – PDIPCCTAE contribui positivamente para o reconhecimento na valorização dos servidores. Observou-se que mais de 50% (cinquenta por cento) dos servidores pós-graduados em nível de *stricto-sensu* concordam com a afirmação, em contrapartida os que mais discordam são os servidores que possuem apenas nível médio correspondendo a 40% (quarenta por cento).

No que se refere à capacitação/qualificação/treinamento, acredito sim que seja de fundamental importância para o desenvolvimento profissional e/ou pessoal dos servidores da Universidade, porém, infelizmente temos uma grande resistência por parte da Administração Superior em dar oportunidade de que se coloquem em práticas os conhecimentos adquiridos (TAE 1).

Essa falta de “concordância” com a política deve ser cuidadosamente analisada pela gestão da universidade. Observa-se na fala que o servidor entende que há resistência por parte da administração, que *a priori* deve incentivar este comportamento, para que o técnico se qualifique ou para que desenvolva a instituição a partir do conhecimento adquirido.

Quanto à primeira questão, ou seja, se os cursos *stricto-sensu* (mestrado e doutorado) são importantes para o desenvolvimento pessoal, profissional e desempenho, 87% acreditam que sim e que estes devem estar relacionados. Apenas 2,4 % não percebem esta importância. Portanto, observou-se que a maioria absoluta dos técnicos administrativos compreende que seu desenvolvimento deve estar necessariamente vinculado ao desenvolvimento institucional. Esta percepção favorece a política de desenvolvimento da

instituição, que precisa ser clara, concisa e objetiva para que se tenha dela uma percepção equânime.

No que tange ao segundo ponto, sobre se os processos de capacitação e qualificação promovidos pela instituição são justos e democráticos, a percepção dos servidores não foi tão favorável quanto na primeira questão. Para 39,5% dos respondentes os processos de seleção não são justos e democráticos, 29,9% os consideram medianos nesse quesito e 30,6% percebem como justos e democráticos estes processos. Analisando os extremos, verificou-se que apenas 8,98% concordam totalmente que os processos são justos e democráticos, e, no outro extremo, 20,43% percebem o processo como injusto e não democrático.

Observou-se também no cruzamento dos dados que os servidores que estão na instituição há entre sete e nove anos, e até um ano, são os que consideram os processos como menos democráticos e menos justos, correspondendo a 42% cada um deles. Por outro lado, os que estão há mais de dez anos na instituição são os que mais compreendem os processos como justos e democráticos.

Questiona-se a partir deste panorama se os resultados de não justo e não democrático estariam relacionados aos cursos de capacitação/treinamento (curta duração) ou qualificação (mestrados e doutorados). Para esclarecer esta dúvida recorreu-se, mais uma vez, à transcrição das falas dos servidores:

[...]A Política de Qualificação (Mestrado e Doutorado) da Universidade com o afastamento para estudar deveria ser mais disseminada e democrática, gerando um ambiente claro e transparente para aqueles que tenham interesse em fazer Pós-graduação (TAE 8).

[...] A política de qualificação da Universidade não favorece de fato ao servidor técnico administrativo, visto que o regimento da instituição legisla em favor próprio, contrariando o que é proposto pela lei 8112. Neste sentido acredito que a Universidade deva rever os seus

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n3p584>

conceitos de capacitação, valorização e reconhecimento do servidor técnico-administrativo, visto que atualmente simplesmente gera a impressão de valorização que na verdade não há (TAE 9).

[...] Acredito que em qualquer política, plano ou programa de qualificação (mestrado e doutorado) deveria se dar prioridade à meritocracia, pois há servidores que fazem bico na Universidade, ou aqueles que vêm para a Instituição e simplesmente cumprem sua carga horária, sem qualquer compromisso, comprometimento ou responsabilidade. E, ainda têm os que entraram há pouco tempo que acham que só têm direitos, concorrem com as mesmas possibilidades de acesso com os servidores que se empenham e ajudam realmente a construir essa Instituição desde o primeiro e segundo concurso (TAE 10).

[...] Acho isso injusto, imoral e uma falta de respeito, pois desmotiva aqueles que realmente contribuem com a efetiva construção da Universidade [...] (TAE 11).

Observa-se nas falas a presença de um sentimento de insatisfação quanto à política de mestrado e doutorado, desde o processo seletivo até a distribuição de vagas. Esta insatisfação pode ser explicada pela pouca oferta de cursos *stricto sensu* na universidade, e à concentração destes no câmpus sede, o que dificulta o acesso dos servidores lotados nos câmpus mais distantes.

Apesar disto, é fundamental a revisão da política proposta, uma vez que esta aparentemente não atende à expectativa dos servidores, que a percebem, como refletem os dados apresentados acima, como não justa e tampouco democrática, além de sentirem-se desvalorizados intelectualmente e subaproveitados. Destaca-se ainda que, pelas falas, os servidores atribuem este mau funcionamento à capacidade de gerenciamento da universidade e questionam a moralidade da gestão.

A partir deste cenário, onde predomina a sensação de injustiça e não democracia no tocante aos cursos de qualificação, coube analisar qual seria a percepção dos servidores quanto ao desenvolvimento pessoal e à satisfação

com as políticas de gestão de pessoas na área de capacitação e qualificação da universidade.

No quesito satisfação pessoal, 39% dos servidores afirmaram não estar satisfeitos, 37% disseram estar medianamente satisfeitos e 24% se disseram satisfeitos. Observou-se que a diferença entre os não satisfeitos e medianamente satisfeitos é de apenas 2%. É importante ser ressaltada esta pequena diferenciação entre os índices, pois trabalhar com a satisfação em políticas de gestão de pessoas é complexo e depende de estudos aprofundados e específicos sobre o tema, objetivando mensurá-lo.

Para melhor compreensão desta percepção, recorreu-se às falas dos servidores para diagnosticar quais seriam os principais fatores de descontentamento.

Sugestão: Estudo, verificação, reunião e acompanhamento do que realmente necessita em cada setor (TAE 11).

Acredito que a Universidade é um ambiente propício para a implantação de uma política eficiente de Gestão de Pessoas. No entanto, é preciso alinhar e integrar as políticas de gestão de pessoas de forma que este se torne um sistema justo e transparente de estão de competências (TAE12).

Creio que é urgente que os docentes tenham formação pedagógica (a maior parte fez doutorados sem nunca entrar em sala de aula e reproduzem as estranhezas e violência que viveram) e que os servidores tenham treinamento em inovação de processos e gestão participativa. Esses dois gargalos impedem o próximo passo na Universidade. E os técnicos administrativos precisam ser estimulados à criatividade empática e dialógica (TAE 13).

Nas falas, destacam-se dois pontos principais que inicialmente podem contribuir para o aumento da insatisfação dos servidores com a política de gestão de pessoas na universidade pesquisada. O primeiro diz respeito a cursos

stricto sensu, onde paira um sentimento de injustiça e antidemocracia. O segundo se refere à gestão por competência, entendida como “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a. p1). Este tema de extrema relevância para a área de gestão de pessoas é disciplinado pelo Decreto nº 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP).

O novo modelo de Administração Pública requer servidores bem qualificados para a prestação do Serviço Público, bem como para que este possa se adequar às constantes mudanças no cenário mundial. Tal perfil de profissional no Serviço Público está sendo cada vez mais requerido enquanto, em contrapartida, o Estado oferece estabilidade, plano de carreira, possibilidade de desenvolvimento e valorização da educação formal (TOHÁ; SOLARI. 1997).

Embora este profissional seja mais requisitado, ele demanda ambiente favorável onde tenha possibilidade de ser ativo, de contribuir e se sentir “recompensado” ou “valorizado”, quer seja pela ascensão no cargo, na participação da construção ou no desenvolvimento pessoal atrelado ao desenvolvimento institucional, de forma que este servidor se veja parte do processo e da instituição, ocorrendo assim, de fato, o desenvolvimento na carreira para além do incentivo financeiro.

Portanto, verificou-se que a “não satisfação” com a política de gestão de pessoas da Universidade perpassa pelo anseio de ser reconhecido na instituição por seu conhecimento, suas habilidades e atitudes, enfim, por suas competências.

Pelas falas apresentadas, observa-se que há no meio deste grupo de servidores a necessidade eminente de participação, uma vez que, como visto nos dados anteriores, a força de trabalho é bem qualificada mesmo em cargos que exigem atividades menos complexas.

Entende-se que a gestão superior deve implantar meios para que ocorra uma maior participação dos técnicos não somente nos processos decisórios, mas, sobretudo, que sejam abertos espaços para que os técnicos possam contribuir com inovação e desburocratização e que possam melhorar a prestação dos serviços ao público interno e externo da universidade. Espera-se também que as práticas de gestão implantadas estejam em sintonia com o desenvolvimento institucional e dos técnicos administrativos.

No que se refere a esta dimensão, os dados mostraram que a maioria dos servidores (89,6% dos respondentes) percebe a sua capacitação vinculada diretamente ao desenvolvimento institucional, enquanto 8,6% dizem acreditar que esta importância é mediana, e apenas 1,8% discordam da afirmação. Observa-se a importância deste item no contexto do novo modelo de gestão pública, no qual a profissionalização do serviço é fundamental para o bom desenvolvimento da máquina administrativa e da boa prestação do serviço ao cidadão.

Ao analisarmos os dados no que diz respeito ao alinhamento pessoal e profissional, observa-se que 60% dos servidores realizam cursos de capacitação/qualificação e treinamento para além do incentivo financeiro, mas 22,2% afirmaram que esse interesse é mediano e 18% disseram que o interesse neste tema é unicamente financeiro. Considera-se o percentual de servidores que fazem cursos unicamente pelo incentivo financeiro alto, apesar do impacto deste para a carreira.

A princípio é preocupante perceber que aproximadamente 160 servidores na universidade fazem cursos apenas por motivação financeira. Este fato pode decorrer de diversos motivos, como falta de interesse pela área em que o servidor desenvolve seus trabalhos, falta de motivação para trabalhar na área da educação, falta de compreensão sobre os objetivos da política nacional ou da política interna, ou, ainda, falta de interesse do servidor em se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Apesar de todas as possíveis explicações, nota-se que este servidor quer permanecer na universidade desenvolvendo seu trabalho por curto ou longo tempo, porém o fato de capacitá-lo não será relevante para que ocorra o desenvolvimento institucional, pois a capacitação não é vista por este como crescimento pessoal ou profissional, independentemente da área onde ele desempenhe suas atividades, e sim como um percentual a mais no salário como consequência da participação em algumas horas de curso.

Ao associarmos os dados ficou evidente que quanto maior o grau de educação formal maior é a compreensão do grau da vinculação entre desenvolvimento pessoal atrelado ao desenvolvimento institucional: 100% dos doutores, 91,67% dos mestres, 90,81% dos servidores que possuem especialização *lato-sensu*, e 83,33% dos que possuem Ensino Superior completo concordaram que os programas de capacitação continuada são importantes para o crescimento e melhor aproveitamento do capital intelectual para o bom desempenho da instituição.

Neste contexto, buscou-se analisar qual a percepção dos servidores quanto ao aproveitamento adequado pela universidade do capital intelectual, quer seja do docente, quer seja do técnico administrativo. Assim, 49% disseram acreditar que a instituição não aproveita adequadamente o seu capital

intelectual e apenas 4,02% afirmaram que ela o faz adequadamente. Tais índices são preocupantes, uma vez que os que discordam correspondem a quase metade do público pesquisado, enquanto que os que concordam representam um percentual irrelevante frente à importância do tema.

Ao analisarmos os dados, associando-os ao nível de ingresso dos servidores, observou-se que os de nível "E" sentem-se mais "desaproveitados intelectualmente", correspondendo a 50,31%, seguidos dos de nível "D", dos quais 48,57% ratificaram essa percepção. Este fato inicialmente poderia ser explicado em virtude do nível "E", (superior) possuir um leque de atribuições menores e com alto grau de complexidade, e assim, menor disponibilidade de ser realocado na universidade em qualquer atividade. Em contraposição, o nível "D" (médio) possui atividades menos complexas, todavia as possibilidades de remanejamento de local de trabalho ou atividade são maiores para alguns cargos.

Esta "subvalorização" na atuação da universidade ou "supervalorização" do capital intelectual por parte do servidor deve ser avaliada, pois dela podem decorrer diversos prejuízos à instituição, quer seja pela rotatividade ou pela ausência de comprometimento, com consequentes impactos negativos no contexto do novo modelo de gestão pública.

Para melhor compreensão desta realidade, mais uma vez recorreu-se às falas dos servidores sobre este "subaproveitamento" de seu potencial intelectual pela universidade.

[...] Além do mais não existe dentro da instituição um projeto de gestão por competências, onde os servidores possam exercer as atividades em setores e funções para as quais se qualificaram. Na verdade dentro da instituição o que impera ainda é o sistema político, onde as funções e a "valorização" ainda são baseadas no "coleguismo com os entes gestores", bem como em alianças políticas (TAE2).

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v3n3p584>

Acredito que hoje a instituição não tem políticas favoráveis ao desempenho intelectual de seus servidores. Sendo assim, possui em seu pessoal servidores perfeitamente capacitados para exercerem determinadas funções, porém, estão atuando em setores em que essa capacidade não é utilizada [...] (TAE3).

A Instituição pode aproveitar melhor seu capital intelectual [...] (TAE4).

Observou-se que os servidores sentem-se marginalizados, pois as expressões “coleguismo com os entes gestores” e “capacidade não é utilizada” retratam esse sentimento de falta de reconhecimento de suas competências, refletem o grau de descontentamento e comprovam os dados quantitativos apresentados.

Sabe-se que a carreira, o indivíduo e o bom desempenho estão intimamente ligados ao grau de comprometimento da organização com o trabalhador e vice-versa, e essa análise vem da percepção que ambos refletem (REGO, CUNHA, SOUTO; 2007). Assim, quando há este sentimento de “desvalorização” por uma das partes, não é possível se falar em desenvolvimento individual atrelado aos objetivos institucionais.

É notável que a universidade tenha demonstrado nos últimos anos melhor utilização dos recursos financeiros com o crescimento de mais de 100% dos servidores capacitados nos últimos dois anos em relação aos anos anteriores. Mas, inferem-se pelas falas duas suposições: a primeira é de que o servidor não percebe essa evolução e a segunda é de que não basta apenas qualifica-lo ou capacitá-lo, é fundamental valorizar o conhecimento adquirido no desenvolvimento das atividades funcionais.

A partir deste cenário, e para entender melhor estas percepções, foram analisados os dados que refletiram como os servidores percebem o estímulo a sua participação na construção e avaliação das atividades institucionais.

Viu-se que a instituição é percebida pelos respondentes como não estimuladora à participação dos técnicos administrativos nos processos de construção e avaliação. Dentre os respondentes, 38% discordaram que a universidade faz esse papel, 35% disseram ter a sensação de que a universidade estimula medianamente e 27% disseram que se sentem estimulados a participar. Cabe ressaltar que, nas extremidades, apenas 6,5% concordaram totalmente com a afirmação, em contraponto a 13,93% que discordaram totalmente da afirmação.

Em análise geral estes dados também se apresentam preocupantes e podem explicar os resultados anteriores, pois servidores altamente capacitados esperam que seu potencial seja utilizado de alguma forma pela administração, mesmo sabendo que seu cargo inicial pressupõe atividades menos complexas.

Apesar da capacidade de desenvolver além das atividades operacionais, sabe-se que o servidor espera poder colaborar em algum momento na parte estratégica, sem abrir mão da parte operacional, podendo esta participação ocorrer nas concepções de políticas, nas mudanças a serem propostas ou na avaliação.

É necessário que a gestão ouça mais tanto os técnicos administrativos, professores e os alunos antes de tomadas de decisões (TAE 5).

[...] E outra questão é a de que é preciso os gestores apoiarem as novas ações dos técnicos para a melhoria das atividades nos setores (TAE 6).

[...] Percebe-se que ficamos muito aquém quando se trata de direitos para todos os fins. Dentro do Consuni ficamos nas mãos dos professores em todas as decisões, pois nossos votos são minoria, então, temos que contar com a boa fé dos professores para podermos conseguir alguns avanços dentro de nossa carreira (TAE 7).

Observa-se nas falas o desejo de participar, embora elas demostrem característica de revolta e descontentamento. Por meio de expressões como “boa fé”, “apoiarem” e “gestão ouça mais”, os respondentes ainda acreditam que há um caminho a ser trilhado e requerem da gestão a participação antes, durante e depois das ações, quer seja no âmbito estratégico quer seja no âmbito operacional.

Nesse sentido, é importante a gestão da universidade repensar a política de estímulo à participação desta categoria no processo de gestão, independentemente das instâncias e desde a concepção de políticas até o processo avaliativo.

Este ambiente, com servidores bem qualificados e críticos, requer um modelo de gestão participativa, onde os colaboradores sintam-se parte do processo para que haja um sentimento colaborativo e justo para ambas as partes, e de fato, para que ocorra o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo geral compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da universidade pesquisada, relacionando-os às características da política de desenvolvimento, do plano de carreira e dos possíveis fatores intervenientes. Nesse sentido, buscou-se uma compreensão, a partir da percepção dos técnicos administrativos, para identificar: o que revela o PDIPCCTAE desta instituição?

A carreira dos funcionários públicos é regida pelo Decreto nº 5.707/2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que introduziu a

gestão por competências como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores. O PDIPCCTAE passou a ser o instrumento orientador da carreira dos técnicos administrativos das Universidades Federais.

A partir do cenário apresentado na caracterização dos dados da universidade abordada, foi constatada a existência de um quadro de servidores bem qualificado, jovem e com um alto percentual de respondentes (45%) que desconhecem o plano de carreira.

No que tange ao reconhecimento dos técnicos quanto à valorização dos servidores pela universidade, percebeu-se que os mais qualificados são aqueles que apresentam melhor compreensão sobre esse processo. Quanto à percepção no que diz respeito à vinculação da capacitação ao desenvolvimento institucional, 89,6% dos respondentes disseram que a política de qualificação e capacitação da universidade está orientada para este fim. Outro ponto que merece ser destacado é que 60% dos técnicos administrativos realizam os cursos porque desejam agregar conhecimento para colaborar com a instituição, e não somente para receber incentivos financeiros.

No que diz respeito ao aproveitamento do capital intelectual, 49% disseram acreditar que a instituição não aproveita todo o potencial dos técnicos administrativos, e uma boa parcela respondeu que os técnicos não são incluídos nos processos de tomada de decisão e de gestão da universidade.

A pesquisa mostrou que 39,5% considera que a política de qualificação e capacitação é injusta e não democrática, e esse mesmo percentual de respondentes disse não estar satisfeito com tal política.

Sumarizando, os dados revelaram que o PDIPCCTAE da universidade, no que se refere ao processo de qualificação e capacitação, não foi bem avaliado pelos que participaram da pesquisa. Dessa forma, sugere-se que a instituição

encontre alternativas para reorientar a política de capacitação e qualificação, para que possa, assim, cumprir com o seu papel social, uma vez que é salutar para uma organização criar meios para que os seus colaboradores se sintam motivados a participar mais efetivamente das estratégias e da sua construção.

O assunto colocado em debate é complexo e precisa ser também observado com outras lentes teóricas e metodológicas que busquem compreender outras dimensões não exploradas neste artigo. Nesse sentido, há muitas lacunas que precisam ser preenchidas para um melhor entendimento do que revela o PDIPCCTAE da universidade pesquisada. Ainda assim, espera-se que este trabalho possa também ser útil a esta compreensão e que desperte outras pesquisas nesta universidade e em outras instituições federais acerca deste tema.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, LDA, Lisboa, PT, 2009.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3 ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2010. 599p.

BRASIL. **Decreto-Lei 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. **2006a**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004_2006/2006/Decreto-Lei/D5707.Hm. Acesso em: 15 de nov. de 2013.

_____. **Decreto-Lei nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do

Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **2006b**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto-Lei/D5824.htm. Acesso em: 15 de nov. de 2013.

_____. **Decreto-Lei 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. **2006c**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto-Lei/D5825.htm. Acesso em: 15 de nov. de 2013.

_____. **Lei nº 11.091, 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. 2005a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 15 de nov. de 2013.

_____. **Decreto-lei nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em 15 de nov. de 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter. (Org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Henrique. et al. O método de pesquisa survey. São Paulo: **Revista de Administração**. v. 35 n.3 p. 105-112, 2000.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n3p584>

GOMES, Carlos Francisco Simões; ALVES, Marcia Rodrigues. Uma Abordagem Comparativa Dos Planos De Carreiras E Cargos Do Magistério Superior Federal. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 5, n. 2, 2015.

LOUREIRO, M. I. O desenvolvimento da carreira de professores. In: ESTRELA, T. (org.). **Viver e construir a profissão docente**. Porto: Editora, 1997.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRÚCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Sílvia. **Burocracia e política no Brasil**: desafios para a ordem democrática do século XXI. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.

MARTINS, M. A. G. **Políticas de carreiras e subjetividades nos indivíduos**. São Paulo: FGV/EAESP, 1995.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento: Abordagem Conceitual & Resultados de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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 de Doutorado]. Faculdade de Educação. Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2011.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Goodman, 2006. 720p

NASCIMENTO, A. de L. do; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. Antecedentes do comprometimento no trabalho: a percepção de um grupo de gestores públicos sobre o papel da justiça organizacional, do suporte organizacional e social. **XXXVI Encontro da Anpad**: Rio de Janeiro, 2012

OLIVEIRA, M. A. P. S., LIMA, S. M. V., & BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, n.34 , p. 12-20, 1999.



ISSN nº 2447-4266

Vol. 3, n. 3, Maio. 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v3n3p584>

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. Revista do Serviço Público/Escola Nacional de Administração Pública-v.1, p.84-103 (Set-Dez/1997). Brasília: ENAP.