

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOSMAR DO NASCIMENTO MARTINS

**A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UTFPR MESTRES E
DOUTORES QUANTO AO AMBIENTE INSTITUCIONAL PARA O
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL**

**CURITIBA
2019**

JOSMAR DO NASCIMENTO MARTINS

**A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UTFPR MESTRES E
DOUTORES QUANTO AO AMBIENTE INSTITUCIONAL PARA O
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima

**CURITIBA
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Martins, Josmar do Nascimento

A percepção dos técnico-administrativos da UTFPR mestres e doutores quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional/ Josmar do Nascimento Martins. – Campo Mourão, 2019.

1 arquivo de texto (133 f) : PDF ; 2,30 MB.

Orientadora: Isaura Alberton de Lima

Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Curitiba, 2019.

Inclui bibliografia: f. 116-128

1. Administração pública. 2. Qualificações profissionais. 3. Servidores públicos. 4. Administração Pública – Dissertações. I. Lima, Isaura Alberton de, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP. III. Título.

Biblioteca da UTFPR - Câmpus Campo Mourão

Bibliotecária/Documentalista:
Lígia Patrícia Torino – CRB-9/1278



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº

43

A Dissertação de Mestrado intitulada:

A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UTFPR MESTRES E DOUTORES QUANTO AO AMBIENTE INSTITUCIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

defendida em sessão pública pelo candidato:

Nome do Candidato: **Josmar do Nascimento Martins**

Instituição / Campus: UTFPR-Campo Mourão

no dia **13** de **Dezembro** De 2019, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, e aprovada em sua forma final, eixo de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional.

Banca Examinadora:

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Campus
Prof(a). Dr(a).	Isaura Alberton de Lima	Presidente	UTFPR-RT
Prof(a). Dr(a).	Vanessa Ishikawa Rasoto	Membro 1	UTFPR-RT
Prof(a). Dr(a).	Andrew Baheregarai Finger	Membro 2	UFAL

A via original assinada deste documento encontra-se arquivada no Departamento de Registros Acadêmicos da UTFPR-Câmpus Ponta Grossa.

Ponta Grossa, **13** de **Dezembro** de 2019.

Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo
Nome do Coordenador do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização dele, Direção, colegas de trabalho, amigos, família e, em especial, aos Técnico-Administrativos em Educação que colaboraram com esta pesquisa, pois entenderam sua importância para a Universidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus familiares, a meus colegas de trabalho, a meus amigos, à minha namorada, por terem me incentivado nessa caminhada.

Agradeço também à minha orientadora, profa. Isaura, pela paciência que teve para comigo, pela calma e pelas orientações que me forneceu.

Agradeço à meu pai e minha mãe. À meu pai por ter me feito manter as forças para superar as adversidades; à minha mãe, por ter me ajudado em tudo que podia enquanto eu estudava.

Agradeço, por fim, aos Técnico-Administrativos que colaboraram com esta pesquisa.

*Valeu a pena? Tudo vale a pena se
a alma não é pequena.
Quem quer passar além do bojador tem
que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
mas nele é que espelhou o céu.*

Fernando Pessoa

RESUMO

MARTINS, Josmar do Nascimento. **A percepção dos Técnico-Administrativos da UTFPR mestres e doutores quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional.** 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

A capacitação e a qualificação do servidor público são fundamentais para a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados à sociedade. No âmbito das Instituições Federais de Ensino, a partir da implantação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, verifica-se um aumento do número de servidores dessa carreira na UTFPR que apresentam formação escolar superior ao requerido pelo cargo. A Universidade precisa considerar esse novo perfil de servidores em sua política de capacitação e desenvolvimento, de modo a otimizar a aplicação seus conhecimentos e habilidades. Para isso é necessário conhecer as características desses servidores, saber como eles enxergam o ambiente universitário no que concerne à valorização das pessoas com alta formação escolar. O presente estudo se propõe a identificar, na UTFPR, a percepção dos servidores da carreira de Técnico-Administrativos em Educação, egressos de cursos de mestrado e doutorado, quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional. A pesquisa é de natureza aplicada, tem objetivos exploratório e descritivo, com análise de cunho qualitativo. Os procedimentos adotados para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e a documental, bem como aplicação de questionário aos técnico-administrativos em educação da UTFPR participantes da pesquisa. Os resultados obtidos no estudo mostraram que as percepções dos servidores pesquisados sobre o quanto o ambiente institucional favorece o desenvolvimento pessoal e profissional foram variadas, não apresentando resultados majoritários nem positivos nem negativos. A pesquisa mostrou também que os técnico-administrativos em educação da UTFPR se sentem preparados e querem contribuir com a Instituição, e que a Universidade tem executado uma política de pessoal que em certos aspectos é bem recepcionada na percepção dos pesquisados, mas que precisa dar maior atenção a alguns pontos cujos resultados registrados neste estudo tiveram um percentual de respostas indicando percepções abaixo do nível satisfatório, já que essas percepções podem evoluir positivamente ou negativamente a depender das ações tomadas pela UTFPR.

Palavras-chave: Técnico-administrativos. Qualificação. Stricto sensu.

ABSTRACT

MARTINS, Josmar do Nascimento. **The perception of UTFPR Technical Administrative masters and doctors regarding the institutional environment for personal and professional development.** 2019. Dissertation (Professional Master in Public Administration) - Master's Program in Public Administration in National Network - PROFIAP, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2019.

The capacitation and qualification of the civil servant are fundamental for the efficiency, effectiveness and quality of the services rendered to society. Within the Federal Education Institutions, from the implementation of the career plan of technical-administrative positions in education, there is an increase in the number of employees of this career in UTFPR who have higher education than required by the position. The University needs to consider this new server profile in its enablement and development policy in order to optimize the application of their knowledge and skills. For this it is necessary to know the characteristics of these servers, to know how they see the university environment with regard to the valuation of people with high education. This study aims to identify, at UTFPR, the perception of the servers of the career of Technical-Administrative Education, master's and doctors regarding the institutional environment for personal and professional development. The research is of an applied nature, has exploratory and descriptive objectives, with qualitative and quantitative analysis. The procedures adopted for data collection were the bibliographic and documentary research, as well as the application of a questionnaire to the UTFPR educational administrative technicians participating in the research. The results obtained in the study showed that the perceptions of the surveyed servers about how much the institutional environment favors the personal and professional development were varied, showing neither major nor positive nor negative results. The research also showed that UTFPR's technical administrative administrators feel prepared and want to contribute to the Institution, and that the University has implemented a personnel policy that in some respects is well received in the perceptions of those surveyed, but that needs to be given more attention to some points whose results recorded in this study had a percentage of responses indicating perceptions below the satisfactory level, as these perceptions may evolve positively or negatively depending on the actions taken by UTFPR.

Keywords: administrative education servants. Qualification. graduate studies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os novos papéis da área de gestão de pessoas	44
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de TAEs por câmpus.....	50
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos TAEs egressos de stricto sensu	72
Gráfico 2 - Tempo de trabalho na UTFPR de TAEs egressos de stricto sensu.....	74
Gráfico 3 - Lotação dos servidores TAEs da UTFPR egressos de stricto sensu.....	74
Gráfico 4 - Principais motivos para ingresso dos TAEs pesquisados na UTFPR.....	75
Gráfico 5 - Interesse dos TAEs pesquisados em trabalhar em outro setor	76
Gráfico 6 - Motivos para a realização do mestrado/doutorado pelos servidores TAEs pesquisados	77
Gráfico 7- Percepção dos TAEs quanto ao nível de integração entre suas necessidades e as da UTFPR.....	80
Gráfico 8 - Forma como os TAEs mais aprendem sobre o funcionamento da UTFPR	82
Gráfico 9 - Percepção do nível de participação dos servidores TAE no planejamento das ações do câmpus.....	83
Gráfico 10 - Percepção da orientação das atividades ao interesse público por parte dos pesquisados	84
Gráfico 11 - Percepção da possibilidade/necessidade de incorporação de conhecimento nas atribuições atuais dos pesquisados.....	85
Gráfico 12 - Percepção do nível de liberdade e autonomia no trabalho dos TAEs ...	86
Gráfico 13 - Percepção dos pesquisados quanto à contribuição caso desempenhassem outras atribuições no mesmo ou outro setor	88
Gráfico 14 - Percepção do nível de burocracia nas atribuições dos TAEs.....	89
Gráfico 15 - Percepção sobre oportunidades de crescimento e desenvolvimento propiciadas pelas atividades desempenhadas	94
Gráfico 16 - Percepção dos pesquisados quanto à facilidade em modificar um processo de trabalho.....	96
Gráfico 17 - Percepção do aumento dos conhecimentos dos respondentes após a conclusão do mestrado/doutorado	97
Gráfico 18 - Frequência de desenvolvimento de trabalhos científicos pelos pesquisados.....	98
Gráfico 19 - Participação dos pesquisados em grupos de pesquisa na UTFPR	99
Gráfico 20 - Principais motivos dos pesquisados para a não participação em grupos de pesquisa.....	100
Gráfico 21 - Percepção dos pesquisados quanto a aspectos pedagógicos de condução das políticas de capacitação da UTFPR.....	102
Gráfico 22 - Percepção da orientação dos processos de capacitação na UTFPR ..	107

Gráfico 23 - Percepção dos pesquisados quanto ao favorecimento do ambiente institucional para aplicação e disseminação dos conhecimentos adquiridos no mestrado/doutorado108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem corporativa	30
Quadro 2 - Resumo da construção do questionário	54
Quadro 3 - Capacitações em áreas específicas realizadas em 2018 na UTFPR	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
AUDIN	Auditoria Interna
C&T	Ciência e tecnologia
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COEMP	Conselho de Relações Empresariais e Comunitárias
COGEP	Conselho de Graduação e Educação Profissional
COGERH	Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos
COPLAD	Conselho de Planejamento e Administração
COPPG	Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação
COUNI	Conselho Universitário
DIRGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIRGRAD	Diretoria de Graduação
DIRPPG	Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
EBTT	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
IFES	Instituições Federais de Ensino
IN	Instrução Normativa
LDBE	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MS	Professor do Magistério Superior
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGI	Plano de Gestão Institucional
PLANCAP	Plano Trienal de Capacitação de Servidores

PNC	Política Nacional de Capacitação
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPI	Projeto Político Pedagógico
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEDEP	Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TD&E	Treinamento, desenvolvimento, educação
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA FINALIDADE	22
2.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
2.2 A CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	25
2.2.1 Legislação Sobre Capacitação na Administração Pública.....	25
2.2.2 Conceitos e Objetivos da Capacitação e do Desenvolvimento de Pessoas	30
2.2.3 A capacitação e os Novos Perfis Profissionais dos Técnico- Administrativos em Educação.....	34
2.3 A QUALIFICAÇÃO STRICTO SENSU	35
2.3.1 Considerações e Características da Pós-Graduação no Brasil.....	35
2.3.2 A Pós-Graduação e a Pesquisa	40
2.4 GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	42
2.4.1 Gestão de Pessoas	42
2.4.3 Gestão de Pessoas nas Universidades.....	45
2.5 ALINHAMENTO CONCEITUAL DOS PRINCIPAIS TERMOS UTILIZADOS NA PESQUISA	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	49
3.1.1 População e amostra da pesquisa	50
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	52
3.3.1 Questionário	53
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES	56
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UTFPR.....	56
4.2 AS POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DA UTFPR	58
4.2.1 O Plano Anual de Capacitação	63
4.2.2 Políticas de qualificação	67

4.3 PERFIL DOS SERVIDORES TAES EGRESSOS DE MESTRADOS E DOUTORADOS DA UTFPR.....	71
4.4 PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES IDENTIFICADAS NA PESQUISA	78
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	129

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O desenvolvimento econômico e social de um país tem como uma de suas premissas a efetividade de sua administração pública. Quando essa estrutura é falha, os projetos públicos podem não se efetivar (BRESSER-PEREIRA, 1996; KARMACK, 2003). A consecução das políticas públicas passa pelo comprometimento dos servidores públicos - os quais precisam estar qualificados e motivados – associadas à legislação e disponibilização de condicionantes de infraestrutura.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino e na categoria dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), um fator que impulsionou a qualificação dos servidores ocorreu com a implantação da Lei nº 11.091/2005, a qual instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que procurou buscar o desenvolvimento pleno dos servidores nos cargos, bem como atualização na estrutura dos mesmos (FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DOS TRABALHADORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL, 2013).

A instituição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação pela Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005a), trouxe significativas mudanças na política de recursos humanos das Instituições Federais de Ensino, pois destacou o desenvolvimento dos servidores como um princípio para a qualidade dos processos de trabalho e vinculado aos objetivos institucionais.

A implantação dessa Lei, juntamente à publicação de Decretos que versavam sobre a concessão de incentivos remuneratórios e adoção de diretrizes para elaboração dos Planos de Desenvolvimento dos servidores, ensejou um aumento na procura por qualificação por parte dessa categoria, em especial a educação formal, em cursos de graduação e pós-graduação.

Assim ocorre na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), onde se verifica, ao longo dos anos, uma proporção crescente de servidores da categoria TAE pós-graduados em nível *stricto sensu*. Segundo o Relatório de Gestão 2018 (UTFPR, 2019), a Instituição possuía ao final do ano de 2018 o equivalente a 24,9% do quadro de servidores TAE com titulação de mestre ou doutor. E o percentual tende

a crescer, pois se somará a ele os TAEs que se estão retornando dos afastamentos para pós-graduação após a obtenção do título acadêmico.

O cenário de qualificação profissional crescente enseja uma reflexão quanto à inserção funcional do servidor TAE mestre ou doutor na estrutura organizacional da UTFPR. Antes, é importante entender a finalidade dos cursos de pós-graduação stricto sensu. Destinados à formação científica, acadêmica, profissional e também à formação de pesquisadores, esses cursos promovem, segundo Ribeiro (2006), um avanço qualitativo na formação do aluno e, por isso, diferenciam-se, em princípio, da especialização lato sensu. A respeito do mestrado profissional, por exemplo, o autor comenta que o que se espera do aluno

[...] é algo aparentemente simples, mas bastante ambicioso e difícil: que o aluno entenda a importância da pesquisa em sua área profissional, que saiba onde encontrar a pesquisa ainda não feita, mas que se fará no futuro – e, finalmente, que seja capaz de incorporá-la em seu exercício da profissão (RIBEIRO, 2006, p. 315).

Ramos (2009) explica que a pós-graduação stricto sensu, como espaço de realização da pesquisa, exige o domínio do método científico e conhecimentos avançados em áreas específicas do saber, e tem como base a busca pela inovação através da produção de conhecimento.

A referência quanto à definição e finalidades da pós-graduação é o Parecer nº 977, de 3 de dezembro de 1965, do então Conselho Federal de Educação (CFE), atual Conselho Nacional de Educação (CNE). Esse parecer, de relatoria do professor Newton Sucupira, fez a distinção entre a pós-graduação lato e stricto sensu, e apresentava como objetivo de esta proporcionar ao estudante que acentue seus conhecimentos de forma a adquirir alta capacidade científica ou técnico-profissional (BRASIL, 2005b).

Ainda sobre a relevância da pós-graduação stricto sensu, e voltando aos programas de mestrado e doutorado profissionais, é importante trazer o que dispõe a Portaria nº 389, de 23 de março de 2017, do Ministério da Educação, ao instituir essa modalidade de pós-graduação. A norma traz como objetivos desses programas, entre outros, “capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho” (BRASIL, 2017).

Tendo o servidor TAE esse nível mais elevado de estudos, ele poderá ter melhores condições de intervir na Instituição de forma inovadora, com maior eficiência

e alta capacidade técnica. No entanto, a concretização desse objetivo pressupõe que duas condições estejam presentes: a existência de oportunidades institucionais para que os servidores TAE coloquem em prática suas novas capacidades e a efetiva motivação desses servidores.

Para tal, deve existir na UTFPR um modelo de gestão adequado, que dê o aporte necessário aos servidores para que desenvolvam seu trabalho com maior autonomia e maior controle, elementos necessários e motivadores para o bom emprego de suas capacidades. Sobre isso, Chiavenato (2014) afirma que nesta era da informação, as organizações devem enfatizar a liberdade e o comprometimento dos trabalhadores como formas de motivá-los. O autor afirma também que regras burocráticas e condições que inferiorizam os trabalhadores precisam ser eliminadas, já que as mesmas restringem e limitam as pessoas.

Nesse contexto de necessidade de profissionalização da gestão nas organizações, imposto por constantes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, o sucesso de uma organização tende a ter relação com a rapidez com que a gestão de uma empresa evolui e se adapta aos novos modelos de produção e de serviços, tendo como bases o desenvolvimento científico e tecnológico. Sant'Anna et al. (2016) afirmam que o contexto organizacional moderno incentiva as organizações a implementarem estratégias ou práticas de gestão que estimulem os empregados a terem um comportamento competente.

A capacitação dos agentes públicos é importante para o Estado, ao prestar serviços à sociedade por meio das instituições; é importante para a própria Instituição, que terá em seus serviços e na sua gestão um fator diferencial, e também é importante para o servidor, que enriquecerá seu cargo efetivo com novas possibilidades de trabalho, contribuindo para o próprio desenvolvimento e o desenvolvimento da organização.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Os servidores públicos, segundo Denhardt (2017), adquirem conhecimento de diversas maneiras. O entendimento que possuem das organizações públicas é influenciado por acontecimentos inclusive anteriores ao ingresso no serviço público. Experiências familiares, na igreja e escola, por exemplo, que evidenciam como se dão

as relações de poder, autoridade, comunicação e organização, influenciam a forma como os servidores compreendem as organizações públicas.

A partir de quando ingressam no serviço público e interagem com membros e usuários, conforme os autores, ainda precisam aprender uma grande quantidade de informações, que podem ser obtidas de diferentes formas: em conversas casuais, em pesquisa de práticas passadas da organização, através de conselhos de outros membros, entre outras (DENHARDT, 2017).

Denhardt (2017) ainda afirma que, em cada uma dessas formas, os servidores constroem suas próprias abordagens da organização pública, que, em conjunto, ainda que não articuladas e mesmo consideradas de forma inconsciente, representam a maneira como os servidores percebem o funcionamento dessas organizações.

O autor conclui que essas teorias não existem separadas da prática, ou seja, a forma de atuação e comportamento dos servidores na organização se sustenta dentro de um referencial teórico que foi aprendido a partir de experiências vividas fora e dentro da organização pública.

Dessa forma, as experiências sociais, o conjunto de normas de funcionamento da organização e a cultura organizacional formal e informal, afetam a forma e a intensidade com que o servidor aplicará seus esforços no trabalho.

Esse fenômeno ocorre também no ambiente das universidades. E como estas organizações são complexas, com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, acabam refletindo algumas características de modelos burocráticos. Também possuem um conjunto particular de competências, cargos sob hierarquia cujo exercício é disciplinado por normas e regras. Apresentam ainda autoridade burocrática em alguns setores, funções administrativas subordinadas a normas que regem os procedimentos na instituição, além de atos administrativos como parte do processo de gestão (BALDRIDGE *et al.*, 1977; LEITÃO, 1985).

À parte essas características de funcionamento e gestão das universidades, aparentemente rígidas, constata-se simultaneamente que os técnico-administrativos em educação estão cada vez mais se capacitando, através de qualificação ou aperfeiçoamento. Concluída a capacitação, encontram um ambiente de trabalho no qual querem interceder e aplicar os conhecimentos adquiridos, pretendendo assumir novas atribuições. Compete então aos mesmos propor a seus pares e superiores novos meios de dispor de seus conhecimentos de maneira a contribuir na gestão institucional.

Partindo do exposto e procurando entender as percepções dos servidores da UTFPR no sentido de verificar se o espaço universitário estimula o crescimento e o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos egressos de cursos de pós-graduação stricto sensu, esta dissertação questiona o seguinte:

Qual a percepção dos servidores da carreira de Técnico-Administrativos em Educação da UTFPR, egressos de mestrados e doutorados, quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal/profissional?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos servidores da carreira de Técnicos-Administrativos em Educação da UTFPR, egressos de mestrados e doutorados, quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal/profissional.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo, a questão central desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos em educação da UTFPR egressos de cursos stricto sensu;
- Identificar as políticas de capacitação e desenvolvimento de pessoas na UTFPR;
- Identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais para o exercício de novas competências no trabalho dos técnico-administrativos em educação egressos de mestrados e doutorados.

1.4 JUSTIFICATIVA

Conhecer os componentes culturais e normativos existentes na UTFPR que influenciam o comportamento no trabalho dos técnico-administrativos egressos de mestrados e doutorados é importante para subsidiar as políticas de capacitação e gestão de pessoas da UTFPR, e um dos benefícios que ela pode trazer é o de prevenir circunstâncias que desmotivem esses servidores na aplicação dos conhecimentos.

Sobre isso, Moura e Souza (2016, p.585) afirmam a importância de se conhecer a cultura para poder intervir sobre a organização, afastando práticas que conduzem à ineficiência e desmotivam os servidores:

[...] há na administração pública de uma forma geral uma cultura voltada para o conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade e descompasso entre o discurso e a ação, que não só contribui para a ineficácia da ação do Estado, mas também para a desmotivação e descrença dos servidores, dificultando as inovações e mudanças. Intervir numa organização pública sem conhecer sua cultura pode levar a resultados inesperados e imprevisíveis, fazendo com que os servidores finjam que estão respeitando e trabalhando de acordo com as novas normas, quando na realidade querem restabelecer sua identidade. Componentes da formação histórico-cultural desse setor contribuem para o surgimento de fenômenos disfuncionais, tais como a valorização acentuada do tempo de serviço e a proteção dos cargos e funções, que reforçam comportamentos que operam na contramão de uma gestão voltada para resultados e baseada em competências.

Um outro benefício que esta pesquisa poderá trazer é a de possibilitar à gestão universitária conhecer o retorno sobre os recursos empreendidos para a capacitação *stricto sensu*. O investimento que a UTFPR realiza para proporcionar que os servidores técnico-administrativos possam realizar cursos de mestrado e doutorado é um fator que precisa ser considerado em relação aos efeitos dessa política de capacitação. A Universidade possui duas formas de possibilitar que os servidores técnicos se dediquem a esses cursos: concedendo afastamento integral ou diminuindo a carga horária de trabalho. Essas concessões implicam que, por determinado tempo, meses ou anos, a Instituição permanecerá remunerando o servidor para que se dedique aos estudos quando não for possível conciliá-los com o trabalho.

Ao concluir a pós-graduação, o técnico-administrativo passa a ter direito a receber um incremento remuneratório, denominado Incentivo à Qualificação, que varia conforme a titulação obtida e a relação direta ou indireta da área de conhecimento do curso sobre as atividades desenvolvidas pelo servidor.

Assim, compreende-se que, durante o tempo de realização do curso de pós-graduação o benefício dado ao servidor é entendido como investimento, e após a conclusão e concessão do incentivo, o incremento remuneratório é entendido como a contraprestação por uma elevação de suas competências, para além do requerido para o cargo.

Visto que a aplicação de recursos públicos em desenvolvimento de servidores é ineficaz se não for realizada de forma a trazer resultados práticos, em termos de melhorias dos processos de trabalho, inovação, aumento da eficiência, etc., como menciona Caetano (2012, p.9):

Todavia, os investimentos em TD&E têm pouca probabilidade de contribuir para aumentar e melhorar o desempenho profissional dos indivíduos se as competências aí adquiridas ou aprofundadas não forem transferidas para o contexto do trabalho em que aqueles atuam, bem como mantidas ao longo do tempo.

Assim, a verificação de socialização e externalização de conhecimentos pelos técnico-administrativos como um indicativo do retorno dos investimentos na capacitação stricto sensu dos mesmos é outra contribuição que esta dissertação poderá trazer.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. O capítulo um, dedicado à introdução, apresenta o assunto objeto desta pesquisa, situando o leitor na problemática envolvida, qual seja, a necessidade de reconhecer o servidor público como fator decisivo na qualidade da administração pública. Apresenta o objetivo geral do trabalho e fragmenta-o em outras questões que, juntas, fornecem os caminhos para atingir o objetivo principal. E finalmente justifica a importância da pesquisa.

O capítulo dois traz o referencial teórico, que aborda os seguintes assuntos: a administração pública; a capacitação na administração pública; a qualificação stricto sensu; e a gestão de pessoas nas universidades públicas.

O capítulo três trata dos procedimentos metodológicos utilizados para a concretização dos objetivos propostos.

O capítulo quatro é dedicado à apresentação e análise e discussão dos dados colhidos.

E o capítulo cinco é destinado às considerações finais, conclusões e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar as abordagens pelas quais passou a administração pública no mundo e no Brasil, buscando contextualizar a redefinição do papel da Administração Pública a partir das transformações que ocorreram na sociedade e nos processos de produção. Busca-se, com isso, evidenciar cada vez mais a importância da administração pública e do servidor público para a sociedade.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA FINALIDADE

Em maior ou menor grau todas as pessoas e organizações são afetadas pelas decisões da Administração Pública. À medida do aumento da sua participação nas relações econômicas e sociais, esta precisa desempenhar um papel cada vez mais estratégico, de forma a regular eficientemente essas relações e encontrar meios de efetivar os direitos constitucionais para a sociedade (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014, p.11; MEDAUAR, 2018, p.27; KLIKSBURG, 1998, p.42).

A importância da Administração Pública é reconhecida também pela exigência crescente, de diversos setores da sociedade, por melhores e mais eficientes bens e serviços públicos (BERGUE, 2011, p.1). A sociedade tem se dado conta cada vez mais de seus direitos e está entendendo que o desenvolvimento social requer uma administração pública competente.

Mas para que a sociedade compreenda quais são seus direitos é preciso que tenha noção do que é a administração pública, seus órgãos, sua organização e sua finalidade. E da mesma forma o funcionalismo público. Para que possam compreender seu envolvimento nas organizações e assim melhorar a qualidade de seu serviço, é importante que conheçam os conceitos e teorias da administração pública. As teorias organizacionais apresentam-se como parâmetros para que os servidores públicos reflitam suas abordagens pessoais à vivência nas organizações, de forma a avaliar suas atitudes e a dos demais membros (DENHARDT, 2017, p.15).

Porém, antes de iniciar propriamente o entendimento sobre os conceitos da administração pública, convém, de forma breve, explicar o que é o Estado¹, já que se

¹ Estado – nesse sentido, como ente soberano, formado pela pluralidade de Estados-membros, ligados por em uma entidade estatal (ALMEIDA, 2013).

trata de uma Instituição sob a qual a Administração Pública atua para a prestação dos serviços públicos para a sociedade.

2.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em decorrência do estabelecimento relativamente recente dos princípios da administração pública brasileira pela Constituição de 1988, as definições e as abordagens sobre a administração pública brasileira são historicamente relacionadas às ciências jurídicas, conceituadas a partir do direito constitucional e administrativo, e estes tendem a figurar como referenciais para o entendimento dos fenômenos que ocorrem no setor público, bem como dos contornos dos princípios da administração elencados no art. 37 da Constituição Federal (BERGUE, 2011).

O conceito apresentado por Meirelles (2016, p.68), por exemplo, engloba os aspectos formal, material e operacional do Estado. Para o autor, a Administração Pública é “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Em uma outra ótica, a administração pública pode ser abordada também a partir da comparação com a administração privada, o que favorece o encontro de pontos de convergência e de divergência entre ambas. Questões sobre autoridade, poder e comunicação, segundo os defensores desta abordagem são interesses em comum de gestão. Amato (1971, p.43) cita pontos fundamentais de comparação entre as duas administrações:

1. Em primeiro lugar, o governo existe para servir aos interesses gerais da sociedade, ao passo que uma empresa comercial serve aos interesses de um indivíduo ou de um grupo;
2. Em segundo lugar, entre todas as instituições o governo é aquele que detém a autoridade política suprema;
3. Em terceiro, a autoridade do governo é sancionada pelo monopólio da violência;
4. Em quarto, a responsabilidade do governo deve corresponder à natureza e à dimensão de seu poder.

As especificidades das organizações públicas são tratadas por diversos autores. Um aspecto estrutural delas é o que concerne aos processos de criação de valor no setor público. Na iniciativa privada, o processo de criação de valor de um produto ou serviço é geralmente associado às suas características de produção e tecnologia envolvida. No setor público, a criação de valor ocorre com respostas

efetivas a demandas ou necessidades que sejam politicamente solicitadas, de espectro coletivo e que tragam resultados que melhorem a sociedade (MARTINS; MARINI, 2010).

Amato (1971), vinculando a política à administração pública conceitua esta a partir da visão de que a sociedade, com seu próprio conjunto de ideias, atitudes, instituições e outros elementos de expressão, participa das respostas às questões fundamentais de administração e limites do governo. Para o autor, a administração pública é “o conjunto de condutas humanas que determina a distribuição e o exercício da autoridade política” (AMATO, 1971, p. 3).

De fato, a relação entre o processo político e a administração pública tem pontos em comum, como reforçado por Denhardt (2011, p.12), ao comentar que “a administração pública e a teoria política têm importantes heranças em comum que se baseiam em seu interesse por uma efetiva governança democrática”. Na prática, portanto, os governos devem observar as contínuas transformações sociais para, a partir delas, formular e revisar seus planos. E é por meio da política que o governo realiza essa adaptação.

Essas conceituações e abordagens, segundo Denhardt (2011), decorrem de teorias organizacionais que privilegiam alguns aspectos em detrimento de outros, pois espelham o cenário cultural de determinada época e, por isso, são imperfeitos. São na realidade modelos de organização, ou modelos de administração. Tais modelos não devem ser entendidos como manuais a serem seguidos, mas sim como representações da realidade da organização, de como ela funciona. Os modelos são resultantes de reflexos e distorções da realidade, conforme a cultura da época e dos posicionamentos dos teóricos que os construíram.

Denhardt (2011) procura superar as limitações das teorias anteriores. Para isso, propôs uma abordagem diferente, com características que identificassem o cerne das abordagens precedentes; que compreendesse a administração mais na ótica de processos do que pela forma como ela se organiza; e que enfatizasse os fins públicos desses processos em vez de sua relação com os sistemas de governo.

Assim, integrando os interesses da teoria política democrática com os da teoria das organizações, juntou preocupações da primeira, como liberdade, justiça e igualdade, com as preocupações da segunda, como poder, autoridade, liderança e motivação, para afirmar que “a administração pública está interessada na gestão de

processos de mudança que visem lograr valores societários publicamente definidos” (DENHARDT, 2017, p.28).

Essa abordagem sugere que as organizações públicas devam agir dentro de preceitos democráticos e igualmente buscando resultados democráticos. Reconhece ainda a importância dos processos de mudança nas organizações e o papel dos servidores públicos como sujeitos que influenciam o ambiente onde trabalham, sendo também responsáveis por gerenciarem esses resultados segundo parâmetros democráticos.

2.2 A CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

2.2.1 Legislação Sobre Capacitação na Administração Pública

A preocupação por padrões de eficiência e resultados fez com que a administração pública brasileira percebesse a capacitação como o caminho para alcançar esses objetivos. O servidor público deveria ser capacitado e valorizado. Assim, a constatação da inércia da máquina pública, que era resultado, entre outras coisas, da falta de capacitação, resultou na inclusão de um outro princípio na administração Pública, o da eficiência, através da Emenda Constitucional nº 19, em 1998 (NELSON, 2010).

Antes, a capacitação do servidor público era tratada no Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112/90) dos servidores federais. Por meio da Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, se revogou da Lei 8.112 os dispositivos que concediam o benefício da licença por assiduidade (licença prêmio) e se criou a modalidade da licença capacitação, a qual concede que o servidor se afaste do cargo para realizar curso de capacitação profissional.

A instituição da Política Nacional de Capacitação (PNC) pelo Decreto nº 2.794/98, foi o marco inicial no investimento sistêmico em capacitação do funcionalismo público. O modelo gerencial, de flexibilidade, baseado nas competências essenciais e na aprendizagem demandou um perfil de servidores orientados por essa política (GUIMARÃES *et al.*, 2003).

O Decreto nº 2.794/98 estabeleceu as diretrizes de capacitação, tornava o servidor agente de sua própria capacitação dentro das áreas estratégicas da

instituição, atrelava o desenvolvimento na carreira às atividades de capacitação entre outras medidas. Os principais objetivos do PNC eram:

Melhor eficiência e qualidade dos serviços públicos; valorização do servidor através da capacitação contínua; atualização dos perfis profissionais dos servidores; publicação e controle das atividades de capacitação e; Racionalização e eficiência dos gastos com capacitação (BRASIL, 1998; GIUDICE, 2012).

Algumas características do modelo de gestão gerencial estavam contidas nos conceitos adotados por esse decreto, como eficiência, qualidade, a capacitação constante para formar profissionais versáteis e flexíveis de modo a se adaptarem aos novos perfis profissionais necessários na administração pública e a vinculação dos resultados de desempenho às estratégias de capacitação.

Em 2005 é publicada a Lei 11.091, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Conforme o artigo 10 dessa lei, o desenvolvimento do servidor na carreira estaria atrelado à capacitação e à avaliação de desempenho no cargo. O PCCTAE tinha como objetivo geral promover, de forma complementar, o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) para alcançar o desenvolvimento profissional e da gestão nas universidades. Os objetivos específicos eram: contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; promover e apoiar as ações de capacitação e qualificação do servidor para o desenvolvimento da gestão pública nas Instituições Federais de Ensino (IFES); promover e apoiar a capacitação e qualificação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE; e criar condições para a plena implantação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2014). Nesse sentido, a capacitação profissional associada à avaliação de desempenho tornou-se um investimento organizacional e diferencial competitivo a partir da implantação do modelo gerencial (FREITAS *et al.*, 2010).

Fundamentado nas diretrizes do PCCTAE, foi publicada em 15 de janeiro de 2014 pelo Ministério da Educação a Portaria nº 27, instituindo o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE). O Plano, segundo a Portaria, era complementar aos implantados pelas IFEs, e tinha como proposta “garantir para além dos programas oferecidos pelas Instituições, novas oportunidades para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino” (BRASIL, 2014, p.27).

No ano de 2006, é publicado o Decreto nº 5.707, que revogava o PNC, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e regulamentava dispositivos da Lei nº 8.112/90 no tocante à capacitação. A PNDP apresentou um novo entendimento quanto à formação do servidor, o que pôde ser visto, por exemplo, pela substituição do termo “capacitação” por “desenvolvimento”. Saiu de uma concepção tecnicista e instrumental para uma que contempla o desenvolvimento da pessoa como um todo, reportando às várias formas de aprendizagem e, conseqüentemente, não restringindo ao ambiente da sala de aula, mas também a outros espaços e mídias disponíveis (PACHECO *et al.*, 2005, p.28).

Como instrumentos para a consecução da PNDP o decreto 5.707 definiu que os órgãos e entidades da administração pública deveriam elaborar o Plano Anual de Capacitação e o Relatório de Execução do Plano. O Plano Anual de Capacitação é um documento para a orientação interna, que aborda as definições dos temas, as metodologias de capacitação e as ações de capacitação voltadas aos seus servidores. Já o Relatório de Execução do Plano contém as informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados.

A PNDP, segundo Carvalho (2009), era orientada pelo desenvolvimento permanente do servidor; pela adequação contínua das competências destes aos objetivos das instituições e pela busca da melhoria da eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. O decreto também manteve as diretrizes anteriores e instituiu a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) na administração pública federal, buscando o desenvolvimento conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores (BRASIL, 2006a; RAMOS, 2013; MAGALHÃES *et al.*, 2010).

A referência à moderna gestão de pessoas se baseia no tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes propícios à inovação; e a qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo tecnologia da informação (AMARAL, 2006). Entretanto, considerando as finalidades propostas para a PNDP, esta basicamente focou temas como melhoria da eficiência e da qualidade, desenvolvimento permanente do servidor e adequação das competências destes. O tema da democratização das relações de trabalho não recebeu a mesma importância:

A PNDP está voltada para atender às seguintes finalidades:

- a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- b) desenvolvimento permanente do servidor público;
- c) adequação das competências requeridas dos servidores

aos objetivos das instituições tendo como referência o Plano Plurianual; d) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e e) a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a, sem paginação).

Entretanto, a PNDP trouxe importantes contribuições para a formação de novos perfis de qualificação profissional dos servidores públicos federais, necessários na mudança de um sistema orientado pela burocracia para um orientado para a gestão baseada em resultados. Nesse ponto, a adoção da gestão por competências na administração pública se torna relevante como estratégia para aumentar a eficiência do serviço público (PANTOJA *et al.*, 2012).

Esta nova proposta de capacitação baseada em competências, a PNDP, altera o paradigma vigente, pois muito mais do que o usual treinamento da força de trabalho, propõe a necessidade de “identificar tais competências, avaliá-las e validá-las, em consonância com os objetivos institucionais” (AYRES; SILVA, 2013, p.4). Esta forma de lidar com a capacitação do servidor público é benéfica na medida em que faz a organização, ao propor ações nesse sentido, analisar o ambiente em que está inserida, bem como as competências demandadas para o trabalho.

Por sua vez, o Decreto nº 5.825/2006 estabelecia as diretrizes para que as IFES estabelecessem seus planos de desenvolvimento dos cargos da carreira TAE. O decreto trouxe alguns conceitos que deveriam ser entendidos para efeitos de ações de capacitação:

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

desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006b, sem paginação).

A partir da publicação desses decretos, segundo Freitas (2012), se inicia uma fase mais intensa de capacitação do servidor TAE, tanto em cursos regulares (qualificação), como cursos de aperfeiçoamento/aprendizagem (capacitação). Ainda segundo a autora, esse processo “iniciou-se de uma forma emergencial para atender às constantes solicitações de servidores por qualificação e treinamento, ávidos para conseguirem progredir na carreira” (FREITAS, 2012, p.16).

Assim, as IFEs passaram a realizar programas de capacitação com recursos oriundos do orçamento e ou próprios, ou por meio de parcerias e, principalmente, pela utilização, como instrutores, dos servidores qualificados de cada Instituição (BRASIL, 2014, p. 27). A capacitação se tornou uma necessidade nas IFES, sendo um processo permanente e deliberado para desenvolver competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais nos servidores. Nesse sentido, ainda que sendo direcionada para os objetivos institucionais, a administração pública reconhece que uma gestão pública democrática, conforme Grillo e Granja (2001, p.45), deve não apenas atender às necessidades e interesses da sociedade, mas também, aos interesses e necessidades dos servidores, de forma a “criar uma instituição com ambiente motivador, voltada para busca constante de novos conhecimentos, e com repercussão positiva em todos os setores”.

Em 2019 o Governo Federal publica o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Esse Decreto revogou o Decreto nº 5.707/2006, dispôs sobre a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública e regulamentou dispositivos do Regime Jurídico Único dos servidores públicos federais, relacionados a licenças e afastamentos para capacitação.

Uma das finalidades da PNDP foi a de consolidar a oferta pelas escolas de governo das ações de capacitação comum a diferentes órgãos da administração pública. A PNDP visou também maior transparência dos gastos com capacitação a partir da publicidade na internet das capacitações realizadas.

O Decreto nº 9.991/2019 trouxe maior controle das ações de capacitação para o Governo. O Plano de Anual de Capacitação, que já era previsto no Decreto anterior, no novo Decreto passa pela análise técnica do órgão central do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), que tem a incumbência de orientar a

execução das ações previstas nos planos de capacitação. O quantitativo de servidores do órgão que poderão se afastar simultaneamente para capacitação também foi regulamentado pelo Decreto, que estabeleceu que não poderá ser superior a 2% do total de servidores em exercício.

2.2.2 Conceitos e Objetivos da Capacitação e do Desenvolvimento de Pessoas

A evolução do pensamento quanto a novas concepções sobre a capacitação e o desenvolvimento de pessoas aconteceu, segundo Pacheco et al (2009), com a representação de novos paradigmas nos ambientes organizacionais durante o século XIX, que eram decorrentes de diversos eventos, como por exemplo, a força da globalização, que influenciou mercados, economia, políticas internacionais, relações culturais e humanas, comunicação, entre outros segmentos sociais.

A sociedade passou a depositar nos produtos e serviços valores intangíveis, como segurança, exclusividade, status e diferenciação, explicam Pacheco et al (2009), o que passou a exigir que as organizações tivessem empregados também com novos valores, até então irrelevantes, como inovação, agilidade e transformação, por exemplo. Ainda conforme os autores, isso implicou que as organizações revisassem seus modelos gerenciais e organizacionais, revitalizando seus programas de capacitação em conformidade com os novos contextos em que estão inseridas.

O quadro 1 apresenta de forma sintética as mudanças do antigo paradigma, o de treinamento, para o paradigma atual.

Quadro 1 - Mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem corporativa

Antigo paradigma de Treinamento	Conceito	Paradigma de aprendizagem do século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, em qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público-alvo	Equipes de funcionários, clientes, fornecedores de produtos
Professores/Consultores de universidades externas	Corpo docente	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores

Evento único	Frequência	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Fonte: Corporate University Xchange, Inc. (1997 *apud* PACHECO *et al.*, 2009, p.21).

O simples processo de treinamento já não respondia mais às novas necessidades das organizações, e este foi sendo substituído pelo processo de capacitação, ao mesmo tempo em que se desenvolvia conceitualmente. A aprendizagem foi sendo entendida como um processo mais amplo, holístico, não adstrita à barreira do tempo e lugar. Não visava especificamente um único empregado ou grupo, mas toda a organização e seus relacionamentos. O foco na atualização de conhecimentos foi substituído pelo de desenvolvimento de competências.

Para Pacheco et al (2009, p. 22), o conceito de capacitação tem origem com a necessidade de absorção de novos conhecimentos, desenvolvimento de competências e mudanças de comportamentos:

Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade. Não se confunde com treinamento. Nesse, o processo de ensino-aprendizagem é tomado na perspectiva de instruir, de transmitir informações, de acostumar o trabalhador às tarefas que deverá assumir no seu trabalho, ou seja, de habituar, disciplinar e até adestramento (PACHECO, 2009, p.22).

Nesse sentido, a capacitação é entendida como algo maior. Objetiva formar pessoas capazes não só de executar uma determinada atividade, mas também de compreendê-la, ou seja, saber “o que” se está fazendo, “quando” fazer e o “porquê”, o que influencia no “como” fazer (FRANCO; FUSARI, 1985). Diferentemente do treinamento, a capacitação demanda novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

A mesma opinião tem Gil (2007, p.62), para o qual

[...] o treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas [...]

Para o autor, os processos de capacitação estão relacionados ao conceito de desenvolvimento de pessoas. Desenvolvimento este representado pelo abandono de hábitos e atitudes ultrapassados em prol de novos, com vistas a se tornarem melhores no que fazem. Salaria que a capacitação transcende o treinamento e aproxima-se do processo educativo.

Se Gil (2007) relaciona a capacitação ao desenvolvimento, Chiavenato (2014) relaciona o desenvolvimento à educação. Para ele, a própria origem do termo educar, do latim *educere* - que significa extrair, trazer, arrancar - sugere que todo modo de educação, aí incluída a capacitação, formação, treinamento ou desenvolvimento, tem a função de ajudar as pessoas a serem aquilo que querem ser a partir de suas potencialidades, inatas ou adquiridas.

Para o autor, desenvolver pessoas significa oferecer as condições para que as pessoas desenvolvam novos conhecimentos, habilidades e competências, para se tornarem mais eficientes. Mais do que isso, representa um enriquecimento da personalidade humana.

Chiavenato (2014), assim como os demais autores, também faz diferenciação de treinamento para desenvolvimento de pessoas. Segundo o autor, o que distingue os dois conceitos é a perspectiva do tempo. O treinamento é orientado para o presente, para o cargo atual, e busca melhorar as habilidades e competências necessárias para as atribuições atuais do indivíduo. Já o desenvolvimento prepara a pessoa para o futuro, para novos cargos e novas atribuições, bem como para as novas habilidades e competências que lhe serão requeridas.

Lima e Cavalcante (2015) da mesma forma fazem distinção entre treinamento, desenvolvimento, educação (TD&E) e capacitação. Os autores afirmam que as práticas de TD&E estão voltadas ao preenchimento de lacunas nos processos de trabalho e na criação de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes. Em compensação, a capacitação, segundo os autores, procura alinhar continuamente as competências individuais às institucionais.

Carvalho et al (2009, p.30) discorda dos conceitos de capacitação apresentados anteriormente. Para o autor, embora concorde que a capacitação visa desenvolver conhecimentos e habilidades, entende que ela é “definida em termos de preparação técnica específica”, limitada a uma ocupação ou trabalho, ou a um desempenho específico. Nesse sentido, continua, é um processo “objetivamente determinado e, até certo ponto, controlado”.

O termo que o autor utiliza que mais se aproxima do conceito de capacitação visto anteriormente é o de formação. Formação, para o autor, implica que o aprendizado opere transformações na constituição daquele que aprende. Para Carvalho et al (2009, p.30):

A formação é vista, geralmente, como um processo mais complexo e sujeito às imprevisibilidades, que não exclui a aquisição de competências, mas que não se restringe a ela, porque envolve o desenvolvimento das pessoas como sujeitos reflexivos e criadores no espaço em que existem como seres humanos. Daí a associação entre cursos mais longos, mais densos em termos de conteúdo, com a formação.

Formação, para Bergue (2007), parece assemelhar-se mais ao conceito que o autor dá ao desenvolvimento, para o qual este é um esforço de potencialização profissional com escopo de qualificação, que procura preparar o agente público para transcender o cargo em que atua, e prepará-lo para atribuições mais complexas, como as de direção, assessoramento superior ou coordenação.

Se constata que não existe consenso na literatura quanto aos conceitos de treinamento, capacitação e desenvolvimento. No entanto, no tocante ao servidor público federal, para efeito de constar como diretriz nos planos de desenvolvimento destes, o Decreto nº 5.825 define capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006b).

O referido Decreto apresenta também o conceito de desenvolvimento, como sendo um processo para a ampliação dos conhecimentos, capacidades e habilidades para cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006b).

Para o propósito desta dissertação, adota-se a opinião de Gil (2007), por afirmar que quando se precisa de processos capazes de desenvolver competências nos servidores públicos se deve falar em desenvolvimento. A partir desse entendimento, adota-se ainda em maior medida o conceito proposto por Bergue (2007), para o qual o desenvolvimento deve almejar que o servidor público transcenda o cargo em que atua, capacitando-se para atividades mais complexas, superiores. Este autor tem esse entendimento por acreditar que a capacitação do servidor público deve operar avanços na capacidade profissional daquele que aprende (CARVALHO, 2009), e a ampliação dessa capacidade se demonstra atribuindo-lhe atividades mais

complexas, de forma a transcender o cargo em que atua. Transcender não no sentido de usurpar as atribuições de outros cargos, mas sim de superar os limites usuais e culturais das atribuições realizadas no dia-a-dia. Nesse sentido, acredita este autor, capacitar é desenvolver e, por isso, pensa ser o que mais se coaduna com os objetivos institucionais da UTFPR.

2.2.3 A capacitação e os Novos Perfis Profissionais dos Técnico-Administrativos em Educação

Em 4 de junho de 1998 a administração pública brasileira passou a ser norteadada por um dos mais modernos princípios constitucionais, o que impunha ao agente público desempenhar suas atribuições com presteza, perfeição e produtividade – o princípio da eficiência -, um importante mecanismo para que a sociedade possa exigir a qualidade dos serviços e atendimento de suas necessidades.

Apresenta-se, assim, um novo contexto de atuação para a administração pública. Além de princípios como legalidade e moralidade com que devem prestar os serviços públicos, a necessidade de eficiência impele a administração à constante profissionalização, de forma a corresponder à complexidade e à velocidade da mudança pela qual passa a sociedade. A capacitação profissional contínua, entendida no seu sentido mais amplo, e independentemente da modalidade, é de suma importância para que a administração pública tenha servidores capazes de corresponder à demanda geral por inovação, qualidade e modernização. Chiavenato (2008, p. 207) ressalta que as demandas provocadas pelo desenvolvimento tecnológico acelerado tornam as atividades de trabalho e as profissões obsoletas de uma forma muito rápida, e por isso a necessidade de capacitação contínua.

As novas necessidades da administração pública, em termos de perfis profissionais, direcionam a busca por servidores públicos capazes de corresponder às expectativas por flexibilidade, inovação e criatividade. Nascimento (2012, p. 11) afirma que “Hoje, mais do que nunca, não basta ter conhecimento técnico; é preciso saber fazer com que as coisas aconteçam e que as pessoas funcionem com o melhor que tiverem e a melhor disposição/motivação/entusiasmo/comprometimento que puderem ter”.

É necessária a realização de esforços para que a cultura organizacional acompanhe coerentemente os processos de mudanças nos perfis profissionais dos

servidores, uma vez que terão forte influência no componente comportamental dos mesmos, principalmente em termos de atitude e flexibilidade no trabalho. Tanto é, que se passou a adotar o termo “desenvolvimento pessoal”, no sentido de ressaltar características que não são necessariamente abordadas em ações tradicionais de capacitação, como a troca de experiências e conhecimentos, equipes e redes de trabalho e comunicação, entre outras (MADUREIRA, 2005).

E a universidade é um dos locais possivelmente mais propícios para que as melhores mudanças nos perfis ocorram, pois na universidade estão as pessoas com maior grau de conhecimento e predisposição para a inovação, devido ao ambiente ser disseminador de conhecimento e desenvolvedor de tecnologia. Rolim e Serra (2009) afirmam a respeito da importância da universidade para a sociedade:

Não há ninguém em sã consciência, que não reconheça a importância das universidades na produção da ciência, no processo de inovação tecnológica e na formação de recursos humanos (ROLIM; SERRA, 2009, p. 12).

Nesse sentido, a implantação de um modelo gerencial nas universidades públicas brasileiras que busque a excelência pressupõe que uma gestão universitária alinhada às demandas internas e externas exige que estas estejam sempre à frente de seu tempo, com líderes que valorizem os servidores e estejam preparados para as mudanças que ocorrem na sociedade (SOUSA, 2014).

Definir os perfis profissionais é também uma forma de contribuir para a gestão de competências na instituição, na medida em que, segundo Dalmau e Costa (2009), propiciam mais produtividade e adequação à organização, pois nesse processo são supridas lacunas e agregado conhecimento à instituição. O conhecimento do perfil dos servidores permite que se construa também um método de avaliação mais específico, onde se pode detectar determinados comportamentos desses servidores, além de se poder direcionar cursos de capacitação para suprir falhas e ou conforme os objetivos da instituição.

2.3 A QUALIFICAÇÃO STRICTO SENSU

2.3.1 Considerações e Características da Pós-Graduação no Brasil

A trajetória da pós-graduação no Brasil é recente, se comparada à de grandes países capitalistas. Apenas em 1965 a pós-graduação stricto sensu foi reconhecida como um nível de ensino diferenciado dos cursos de graduação (MORAES, 2002).

Para isso, o Ministro da Educação havia solicitado que o Conselho Federal de Educação (CFE) regulamentasse o art. 69, letra 'b' da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, (Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDBE), visando: a) a formação de professores capacitados para o ensino superior de qualidade; b) o desenvolvimento de pesquisa científica por meio da preparação adequada de pesquisadores; e c) o treinamento de profissionais e trabalhadores intelectuais tendo em vista o desenvolvimento nacional (BRASIL, 2005b). Foi aprovado então pelo CFE o Parecer nº 977/65, conhecido como Parecer Sucupira, devido ao sobrenome de seu relator, o professor Newton Sucupira.

A partir de 1970, de acordo com Moraes (2002) e Balbachevsky (2005), ocorreu a expansão da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, e uma quantidade relevante de programas são criados ou consolidados, apoiados pelo regime militar. A ideia de regulamentar a pós-graduação *stricto sensu* brasileira se dava pelo fato de que o governo militar pretendia construir um Estado nacional forte, com projetos tecnológicos de grande porte, como a construção de usinas nucleares, usinas hidrelétricas, rodovias, ferrovias, investimento na indústria de guerra e aeronáutica, investimento na pesquisa espacial e nas telecomunicações. Esses objetivos só poderiam ser alcançados, segundo Germano (1993) e Moraes (2002), pelo apoio à criação e expansão da pós-graduação, dentro e fora das universidades, já que havia uma carência de recursos humanos capacitados para desenvolver todos esses projetos.

Voltando a 1965 e ao Parecer Sucupira, este definiu o formato institucional básico da pós-graduação *stricto sensu* brasileira, diferenciando seus dois níveis de formação, o mestrado e o doutorado (KUENZER; MORAES, 2005). O Parecer Sucupira também afirmava que a pós-graduação visava estabelecer na universidade o ambiente e os recursos necessários para a realização da livre pesquisa científica e o espaço para a promoção do contínuo amor ao saber

O parecer diferenciou a graduação, que forma profissionais em nível básico em sua área de conhecimentos, da pós-graduação, que prepara o aluno para alcançar competência superior nas ciências ou nas profissões. Isso porque, de acordo com o parecer, as exigências da formação científica ou tecnológica em grau avançado não podem ser satisfeitas com os cursos de graduação oferecidos pelas universidades. No entanto, importa distinguir a pós-graduação *lato sensu* da pós-graduação *stricto sensu*. A especialização e o aperfeiçoamento, por exemplo, embora sejam

modalidades de pós-graduação, não definem o campo da pós-graduação stricto sensu (BRASIL, 2005b).

Os cursos de especialização e aperfeiçoamento são voltados a treinar o aluno em uma parte específica de uma área de conhecimento ou profissão. No âmbito técnico-profissional, a especialização é sempre estudada no contexto de uma área completa de conhecimentos, daí o nome lato sensu (sentido amplo). Já a pós-graduação stricto sensu (sentido estrito) trata do sistema de cursos que, posteriores à graduação, tem o objetivo de ampliar e aprofundar a formação científica ou cultural do aluno. Diferentemente da especialização lato sensu, a pós-graduação stricto sensu se diferencia também por ter caráter regular e fazer parte do sistema da universidade, necessária, portanto, para cumprimento de suas finalidades (BRASIL, 2005b).

Outra característica da pós-graduação stricto sensu é que esta confere um grau acadêmico, atestando alta competência científica em determinada área do conhecimento e, ainda que a atuação seja em setores profissionais, o objetivo é essencialmente científico, enquanto que a especialização tem caráter predominantemente prático-profissional (BRASIL, 2005b).

O caráter científico é o que o distingue, portanto, a pós-graduação stricto sensu. Para Saviani (2010), a pesquisa é o elemento definidor da pós-graduação stricto sensu, que traça o objetivo a ser conquistado, sendo o ensino o facilitador e mediador desse processo.

Em relação aos mestrados e doutorados profissionais, o parecer nº 977 menciona a pós-graduação norte-americana como modelo de orientação para a brasileira. Conforme Barros, Valentim e Melo (2005, p.126), nesse parecer, “Os mestrados não acadêmicos estavam concebidos como possíveis e, inclusive, estimulados normativamente”.

O Ministério da Educação e Cultura (MEC) tratou da legalidade do mestrado profissional pela primeira vez com a publicação da Portaria da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nº 47, de 17 de outubro de 1995, e posteriormente revogada pela portaria nº 80, de 16 de dezembro de 1998 (BRASIL, 2017).

Nessa portaria de 1998, o MEC reconheceu os mestrados profissionais e, entre outras medidas, reorganizou e estabeleceu as diretrizes para os requisitos e enquadramentos das propostas de implantação desses programas.

Após anos de atraso e quando vários cursos já haviam formado alunos ou estavam em andamento, como apontam Goulart *et al.* (2017) e Steiner (2005), em 2009 a CAPES publicou a portaria nº17/2009, que dispôs sobre o mestrado profissional no âmbito da entidade. Trouxe a preocupação com o perfil do egresso: possibilitar um profissional que incorpore os avanços das ciências e das tecnologias na prática profissional, embasando-os no rigor metodológico; que tenha como “foco a gestão, a produção técnico-científica na pesquisa aplicada e a proposição de inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos para a solução de problemas específicos” (BRASIL, 2009, p.20).

No ano de 2017 o Ministério da Educação revogou a portaria nº 17/2009 por meio da portaria nº 389/2017. Esta portaria instituiu na pós-graduação *stricto sensu* brasileira também a modalidade de doutorado profissional. Em consonância com a relevância social, científica e tecnológica da formação profissional avançada e visando uma maior aproximação nas relações entre as universidades e o setor produtivo (BRASIL, 2017), a portaria nº 389 revisou os objetivos dessas modalidades de programas *stricto sensu*, que passaram a ser:

I - capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho; II - transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local; III - promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados; e IV - contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas (BRASIL, 2017, p.61).

A esse respeito, a ideia de incentivar uma maior aproximação entre o mundo da produção e os setores sociais, segundo Ribeiro (2005), evitaria que: a) o incremento na produção econômica ocorra sem que se discutam os seus beneficiários (consumidor, trabalhador e capital); b) as importantes decisões sobre a pesquisa se desloquem em grande parte para atender às necessidades das empresas e do capital; c) as áreas de Ciências Humanas e Sociais, importantes para o desenvolvimento social, fiquem isoladas dentro das universidades, deixando de transferir os conhecimentos para que os que agem na prática possam lutar para combater a miséria e a injustiça.

Soma-se a isso dois outros fatores. Primeiro, a crescente demanda por qualificação requerida pela sociedade atual, não somente em setores envolvidos com a docência ou com a pesquisa avançada. A pós-graduação deve se incumbir de formar esses profissionais para atender essa demanda. O segundo fator é que, dado o aumento na quantidade de titulações no Brasil, muitos mestres e doutores não se encaminham para a docência no ensino superior, sendo que a CAPES foi criada justamente para titular o pessoal do ensino superior (RIBEIRO, 2005).

Segundo a CAPES, o “mestrado profissional” é o que enfatiza estudos e técnicas diretamente necessárias para o desempenho de um alto nível de qualificação profissional, sendo esta a única diferença em relação ao mestrado acadêmico (BRASIL, 2002).

Para Ribeiro (2005, p. 15), a diferença entre o mestrado acadêmico e o profissional está no resultado esperado. O primeiro se destina a formar pesquisadores; o segundo, além disso, a formar “alguém que, no mundo profissional externo à academia, saiba localizar, reconhecer, identificar e, sobretudo, utilizar a pesquisa de modo a agregar valor a suas atividades, sejam essas de interesse mais pessoal ou mais social”.

O mestrado profissional possibilita que seu egresso ajude a construir um meio social mais consciente na assunção de suas responsabilidades, seus problemas e na capacidade de resolvê-los, na medida em que se propõem a resolver problemas pontuais e bem formulados a partir de metodologias e formulações conceituais adequadas (FELTES; BALTAR, 2005).

Em relação ao doutorado profissional, a diferença é semelhante. Para Angarita e Mateo (2011), o doutorado acadêmico deve direcionar o aluno no campo epistemológico que o faça compreender a estrutura e evolução da ciência; que o torne capaz de criticar e reconstruir o conhecimento existente visando a inovação do conhecimento científico. Reforça-se, no doutorado acadêmico, a formação teórica, epistemológica e metodológica, para explicar e compreender a realidade em sua forma completa.

Enquanto que, no doutorado profissional, Fischer e Waiandt (2012, p.104) explicam que “a pesquisa é voltada para a solução de problemas profissionais [...] que preserve as características essenciais do doutorado acadêmico, mas que incorpore a prática como elemento estruturante das teorias”.

2.3.2 A Pós-Graduação e a Pesquisa

Ao longo dos anos 70 o Brasil construiu um sistema de pós-graduação que foi o maior mérito do seu sistema de ensino. Esse fato não deixa de surpreender ao se considerar o surgimento tardio do ensino superior e da instituição universitária no país (MARTINS, 2002). O setor público teve importante papel nesse processo. Com a proposição de políticas na área de ciência e tecnologia (C&T), constituiu-se no principal financiador dessas áreas através da destinação de recursos para a manutenção de universidades, institutos e centros de pesquisa de estatais (RAMOS, 2009).

Embora seja ainda recente o surgimento da instituição universitária no país, esta procurou se adaptar ao cotidiano e responder positivamente aos desafios do momento histórico de cada período por que passou. Segundo Ramos (2009, p.21), a reforma do ensino de 1968 já trazia a noção de pesquisa a ser desenvolvida na pós-graduação visando a inovação por meio da produção de conhecimento:

O privilégio da pós-graduação como instância de realização da pesquisa evidencia a necessidade de possuir os requisitos de conhecimentos avançados em áreas específicas do saber e domínio do método científico, os quais são prerrogativas do nível *stricto sensu* da pós-graduação. Desse modo, vai ser nesse nível de ensino superior que serão realizadas a maioria das atividades de pesquisa, na universidade, e como decorrência, caberá a ele a responsabilidade pela produção do conhecimento nessa instituição.

A pós-graduação tem como eixo regulador o princípio da inovação por meio da produção do conhecimento através da pesquisa e tem como componente predominante a investigação (RAMOS, 2009, p. 21).

A pesquisa é o caminho para a geração de conhecimento. Ela, segundo Almeida e Pinto (1995 *apud* FRANCO; LONGHI, 2009), pode ser entendida como uma produção material, objetiva, determinada diretamente por condições teóricas e indiretamente por condições sociais. Longhi (2009) observa que a pesquisa visa não somente a geração do conhecimento, mas também sua divulgação, com base nas necessidades da comunidade e observando o método científico.

Os cursos de mestrado e doutorado são representativos na produção de conhecimento dentro das universidades, colaboram para o desenvolvimento das pós-graduações, e formam profissionais para o ensino, a pesquisa e a gestão, além de promover a inovação e a descoberta de novas tecnologias.

A esse respeito concordam Franco e Longhi (2009), para as quais a qualificação *stricto sensu* é fundamental para a pesquisa e para a atuação do professor no ensino superior, pois é nesse nível de pós-graduação que o profissional se depara com os desafios de lidar com o conhecimento sistematizado e solucionar problemas. Com isso crescem os quadros de pessoal qualificado nas instituições, em especial nas universidades, o que converge para o crescimento dos grupos de pesquisa.

Segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (2018), um grupo de pesquisa é um conjunto de pessoas envolvidas permanentemente com a pesquisa, coordenadas pelo indivíduo do grupo com maior experiência e liderança na área. Um dos principais espaços onde a pesquisa na universidade pode ser realizada é nos grupos de pesquisa.

De acordo com Odellius et al. (2011 p. 202), “grupo de pesquisa corresponde a [...] pesquisadores, docentes, estudantes e pessoal de apoio técnico, os quais podem organizar-se em torno de linhas de pesquisa” e que compartilham recursos, conhecimentos, instalações físicas com o objetivo de gerar conhecimento científico. Esses grupos compartilham instalações físicas, recursos e conhecimento de forma a gerar conhecimento. A liderança, somada à titulação acadêmica, segundo Ramos (2009), é condição básica para a organização e a sustentação dos grupos de pesquisa.

Os grupos de pesquisa na universidade possibilitam que indivíduos se aproximem uns dos outros devido à compatibilidade de temas de interesse. A pesquisa se desenvolve nesses grupos impulsionada pelo pertencimento que seus membros têm a determinadas instituições e áreas de conhecimento; isso faz com que se superem as estruturas rígidas e formalmente estabelecidas na universidade (RAMOS, 2009; CABERLON, 2009).

Embora a institucionalização da pesquisa nas universidades seja a base para a formação de grupos de pesquisa nessas instituições, a formação e consolidação deles dependem de outros fatores. Mocelin (2009) destaca que é necessária também a motivação dos pesquisadores, bem como a afinidade temática e política entre eles. Afirma ainda que a afinidade temática possibilita a organização de pesquisadores de núcleos disciplinares, interdisciplinares e multidisciplinares, ou seja, pessoas com interesses genuínos, e não o encontro casual entre eles.

A realização da pesquisa científica se desenvolve a partir de metodologias norteadoras que conduzem o pesquisador ao conhecimento do real. Nesse processo o pesquisador lida com contextos sociais. Franco e Oliveira (2009) afirmam que a pesquisa científica quando envolve a prática social traz como pressuposto a possibilidade de rede, e esta, por sua vez, traz implícita a possibilidade do diálogo.

Assim como os grupos de pesquisa, as redes de pesquisa representam importante espaço de produção de pesquisa. Dada a emergência de movimentos do capitalismo e da globalização, criam-se novas exigências e desafios para o ensino superior. As instituições de ensino superior precisam constantemente revisar as demandas que lhe são apresentadas e procurar outras instituições para acordos de cooperação em pesquisa e pós-graduação (RAMOS, 2009).

Castells (2000) afirma que a nova economia está organizada em torno de redes de capital, gerenciamento e informação, cujo know-how tecnológico é extremamente importante para a produtividade e competitividade.

O *know-how* referido por Castells é entendido por Franco e Oliveira (2009) como a diversificação das formas de pensar e agir na solução de problemas cada vez mais complexos, principalmente no que diz respeito à produção de conhecimento científico. Antes, segundo as autoras, o mundo globalizado considerava as formas de produção tradicionais como empecilhos ao progresso; hoje, o avanço do conhecimento exige a interdisciplinaridade e o trabalho em redes.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

2.4.1 Gestão de Pessoas

Com as transformações decorrentes da globalização e da inovação tecnológica ocorridos no final do século XX, ocorreram mudanças na área de gestão de pessoas. Atualmente, por exemplo, é consensual o entendimento entre autores da área de administração de que as pessoas numa organização não devem mais ser percebidas como recursos, ou seja, apenas como meios de se chegar a um resultado, assim como em relação a recursos tecnológicos, financeiros, etc.

Por conta dessa nova percepção houve a mudança da nomenclatura dada à área responsável por gerir as pessoas nas organizações. Com o objetivo de evidenciar as pessoas como parceiras, o que era administração de Recursos Humanos passou a ser denominada Gestão de Talentos, Gestão do Capital Humano ou simplesmente

Gestão de Pessoas. Essa área, segundo Demo (2005), passou a ter um papel além da função tradicional de suporte, tornou-se fator essencial para o alcance dos objetivos da organização e do indivíduo. Por isso, segundo a autora, a área de gestão de pessoas precisa adotar políticas e práticas que coadunem para a realização pessoal e profissional dos colaboradores.

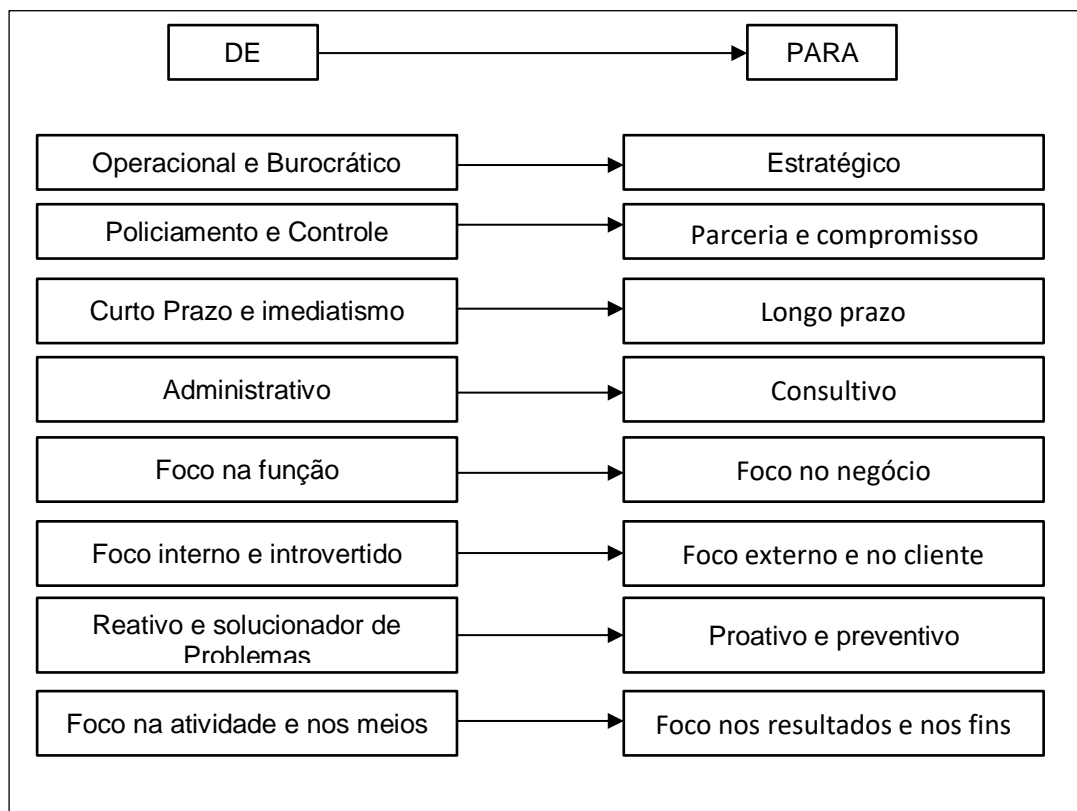
Assim, Gil (2007, p.17), ao conceituar a gestão de pessoas, ressalta o aspecto de integração que deve ser buscado entre as pessoas e a organização em que trabalham, para ele, “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Chiavenato (2014) compartilha do entendimento de Gil, e acrescenta que os objetivos da Gestão de Pessoas só serão plenamente alcançados se as pessoas forem tratadas como fatores principais na organização.

No setor público brasileiro, as mudanças do papel da gestão de pessoas se tornaram mais evidentes a partir da modernização da administração pública, passando da administração burocrática para a gerencial (GAETANI, 1998), onde se percebeu que, para uma maior eficiência e qualidade nos serviços prestados, se deveria dar mais atenção à qualificação do servidor público, visando a entrega de um serviço que atendesse efetivamente os cidadãos. E a administração burocrática não garantia isso. Na verdade, segundo Bresser-Pereira (1996, p.11), “a administração burocrática é lenta, cara, auto referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

Amaral (2006) afirma que a gestão de pessoas moderna se baseia na construção de ambientes de trabalho propícios à inovação, para isso, promove entre os colaboradores a participação democrática nos processos de trabalho; foca também na qualificação permanente do servidor e na adoção de novas tecnologias de informação.

A necessidade de a gestão de pessoas se adequar às novas tendências do mundo moderno - globalização, avanço da tecnologia, aumento da competitividade, exigência de maior qualidade, ênfase no cliente, entre outros – faz surgir novos papéis para essa área, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 - Os novos papéis da área de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2014, p. 41)

As necessidades atuais da administração pública exigem que a área de gestão de pessoas esteja preparada um perfil profissional de agente público estimulado para o desenvolvimento tanto conceitual quanto técnico, que também seja constante o interesse em se desenvolver, em quaisquer das formas possíveis. Esse desenvolvimento deve ir além do benefício que traz para a carreira, deve contribuir para o crescimento pessoal e como cidadão (BERGUE, 2011).

A complexidade do governo moderno exige desse profissional a capacidade de soluções criativas e incomuns aos problemas apresentados. Por um lado, isso faz com que os servidores públicos tomem decisões que não se baseiam em decisões anteriores nem em orientação de instância superior, mas sim na própria habilidade técnica e no senso de responsabilidade democrática; por outro lado, a gestão de pessoas precisa acompanhar essas mudanças, uma vez que os mecanismos de avaliação e controle de desempenho se tornam difíceis de serem aplicados nesses casos (DENHARDT, 2017).

A questão que Denhart (2017) levanta a partir dessa constatação é que, citando Mosher (1968 *apud* DENHART, 2017), dado que a administração pública está cada vez mais sendo conduzida por profissionais, a experiência, o treinamento e os padrões que esses profissionais adotam serão decisivos para a continuidade de um governo democrático. E o autor questiona: como garantir que os padrões desses profissionais são condizentes com os preceitos da democracia? A resposta que ele mesmo dá é que, nesse caso a solução está na educação, especialmente nas universidades e nas escolas profissionais. O autor finaliza: “as universidades oferecem a melhor esperança para tornarem as profissões seguras para a democracia” (MOSHER, 1968, p.219 *apud* DENHARDT, 2017).

Dessa forma, se pode afirmar que as políticas de gestão de pessoas nas organizações públicas devem ser delineadas buscando atender tanto às necessidades dos servidores – em termos de desenvolvimento profissional e pessoal - quanto aos interesses institucionais. Nesse cenário, Dutra (2013) afirma que os critérios de desenvolvimento e valorização do servidor na carreira devem se tornar claros, o que se constitui num desafio para o setor de gestão de pessoas.

2.4.3 Gestão de Pessoas nas Universidades

As políticas de gestão de pessoas nas IFES são representadas por um conjunto de diretrizes, regulamentos e finalidades que têm por objetivo guiar os processos de gestão de pessoas, buscando valorizar os servidores através da democratização das relações de trabalho, da gestão por competências, da avaliação de desempenho, benefícios, entre outras medidas (JACOBSEN *et al.*, 2012). Os autores complementam, afirmando que deve haver um equilíbrio entre o sucesso dos servidores e os da instituição.

O servidor de cargo público federal possui limitações na sua trajetória profissional e remuneratória. Essas limitações são advindas da própria Lei, que afasta a possibilidade de promoção entre cargos públicos e atrela a escala remuneratória à carreira. Nesse sentido, o componente remuneratório das carreiras do setor público pode vir a implicar na satisfação e no desempenho do servidor (BERGUE, 2011; SOUZA, 2012).

A Lei que trata da carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) é a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, denominada Plano de Carreira

dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Essa lei prevê a possibilidade de desenvolvimento, dentro da carreira, por meio de progressão por capacitação e progressão por mérito, e também concede um incentivo remuneratório ao servidor que possuir formação além da exigida para o cargo (BRASIL, 2005).

Contudo, o PCCTAE prevê a possibilidade de crescimento na carreira apenas por três vezes em se tratando da progressão por capacitação profissional - que pode ocorrer a cada 18 meses entre cada nível. Como se restringem a quatro níveis, em quatro anos e meio o servidor já poderá ter atingido o último nível pelo qual receberá benefício remuneratório como contrapartida por se capacitar. Em relação à progressão por mérito, que pode ocorrer a cada dois anos, o número de níveis possíveis é 16. Nesse caso, a estagnação pode ocorrer em um intervalo bem maior de tempo, mas mesmo assim, ainda pode atingir servidores antigos no órgão.

Souza (2012) comenta que o sistema tradicional de remuneração baseado nos cargos funcionaria bem se os cargos não sofressem alteração, mas na prática os cargos adotam padrões do mercado, e este é movido por diversas variáveis, tecnológicas, de rotatividade das pessoas, etc. Assim, o sistema remuneratório das carreiras públicas também precisa acompanhar essas mudanças. Godoy *et al.* (2006) comenta que o sistema remuneratório tem se tornado uma ferramenta de gestão flexível, que precisa se adaptar ao contexto e às prioridades de mudanças organizacionais.

2.5 ALINHAMENTO CONCEITUAL DOS PRINCIPAIS TERMOS UTILIZADOS NA PESQUISA

A seguir são esclarecidos alguns termos e autores empregados neste estudo e que serviram de base para a análise dos resultados da pesquisa.

Ambiente institucional

O ambiente institucional, para fins deste estudo, é conceituado segundo a teoria institucional organizacional. Nessa teoria, segundo Zucker (1987), as organizações são influenciadas por pressões normativas, como as causadas pelo Estado, e também por pressões vindas de dentro da própria organização.

Dias Filho (2003, p. 95), a partir dos estudos de Meyer e Rowan (1992), DiMaggio e Powell (1991, 1983) entre outros, afirma que:

A teoria institucional procura explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Sob esse prisma, elas são vistas como um ente que atua em função de regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto.

As organizações, de acordo com Meyer e Rowan (1977) e Scott (2001), precisam adotar práticas, estruturas e sistemas aceitos e institucionalizados na sociedade. Essas práticas e estruturas representam 'instituições' que, se adotadas pelas organizações, as tornam socialmente legítimas.

Nesse sentido, o ambiente institucional é caracterizado por elementos cognitivos, culturais, normativos e regulativos afetos à organização. Esses elementos, combinados com as atividades de trabalho e os recursos, trazem significado à vida social. Portanto, a forma como o comportamento social é regulado, como as normas são aceitas pelos membros da organização e a estrutura (normas, direitos, deveres, expectativas) que condicionam o comportamento dos indivíduos são os elementos do ambiente institucional (SCOTT, 1998).

Fatores motivacionais

A motivação no trabalho está ligada ao indivíduo, à organização, ao ambiente externo e à própria conjuntura do país e do mundo em determinado momento. Assim, os fatores que interferem na motivação dos indivíduos podem ser tanto externos ao indivíduo quanto internos, criados de forma consciente ou inconsciente. Dessa forma, a motivação é um impulso interno da pessoa; entretanto, o comportamento dos indivíduos também pode ser condicionado pelos fatores externos do ambiente, afetando também a motivação (BERGAMINI; CODA, 1995).

Entre as diversas teorias que tentam explicar a motivação no trabalho, Gondim e Silva (2004) apresentam um modelo que as classificam em teorias de conteúdo e em teorias de processo. As teorias de conteúdo procuram explicar a motivação segundo as necessidades humanas que orientam as ações, enquanto as teorias de processo entendem a motivação como um processo de escolhas, para as quais são levadas em consideração os objetivos, as metas e perspectivas pessoais do indivíduo.

Uma das teorias que se classificam em teorias de conteúdo, segundo Galhanas (2009), é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Para Herzberg, a motivação para as pessoas trabalharem depende de dois fatores, que estão relacionados: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Segundo essa teoria, os fatores que produzem satisfação e motivação no trabalho não são os mesmos que produzem a insatisfação (FALLER, 2004).

Segundo Rodrigues (2009) e FALLER (2004), os fatores higiênicos são aqueles que se referem ao contexto externo do trabalho, o ambiente e o entorno em que o trabalho é realizado, e envolvem as condições físicas do ambiente de trabalho, os benefícios oferecidos aos empregados, as políticas da organização, o clima organizacional, a segurança, etc. São definidos como higiênicos porque são apenas preventivos, ou seja, a falta deles na organização pode ser prejudicial, gerando a insatisfação.

Enquanto isso, os fatores motivacionais se relacionam a aspectos internos e dizem respeito ao conteúdo do cargo, às tarefas que pertencem ao cargo propriamente (FALLER, 2004). Para o autor, enriquecer o cargo produz efeitos bastante benéficos como aumento da produtividade e redução de ausências habituais ao trabalho.

Herzberg entendeu que os fatores intrínsecos são os verdadeiros fatores motivacionais, e estão relacionados ao gosto pelo trabalho, progresso, crescimento profissional, reconhecimento, responsabilidade e realização, e são manifestados pela realização de tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o indivíduo. Os fatores externos, por sua vez, como remuneração, condições de trabalho, políticas da empresa, etc., se relacionam com a insatisfação (VERGARA, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para este estudo.

O capítulo está dividido em cinco seções: Delimitação da Pesquisa, Delineamento da Pesquisa, Coleta e Análise de Dados.

O objetivo geral desta pesquisa foi conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UTFPR, egressos de cursos de pós-graduação stricto sensu, quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional. Os objetivos específicos são: identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos da UTFPR egressos de cursos stricto sensu; identificar as políticas de capacitação e desenvolvimento de pessoas na UTFPR; e identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais para o exercício de novas competências no trabalho dos técnico-administrativos em educação egressos de mestrados e doutorados.

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa. Trata de sua classificação quanto à natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos, descrevendo também o processo de elaboração do questionário.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como população os servidores Técnico-Administrativos em Educação egressos de cursos de pós-graduação stricto sensu que estão lotados nos treze câmpus e na Reitoria da UTFPR.

Os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UTFPR são aqueles pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

A tabela 1 apresenta o quantitativo de servidores da carreira TAE por câmpus, de todos os níveis de formação escolar.

Tabela 1 - Quantitativo de TAEs por câmpus

Câmpus	AP	CM	CP	CT	DV	FB	GP	LD	MD	PB	PG	RT	SH	TD	Total
TAEs	68	75	89	217	60	46	40	67	88	91	83	140	33	62	1159

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

3.1.1 População e amostra da pesquisa

A população da pesquisa foi constituída por 320 servidores TAE que possuíam título de mestre ou doutor tendo como referência o mês de julho de 2019, conforme as informações dos Sistemas Corporativos da UTFPR. Compõem essa população servidores de diversos cargos de nível superior, tais como administradores, contadores, psicólogos, técnicos em assuntos educacionais, médicos, enfermeiros, etc., e de nível médio, como assistentes em administração, técnicos de laboratório, etc.,

A amostra da pesquisa foi composta pelos TAEs que responderam o questionário aplicado, o qual foi enviado via e-mail a toda a população pesquisada, e contou com 114 TAEs, representando 35% da população a ser estudada. Considera-se um percentual bom, já que, nesse tipo de abordagem, em média apenas 25% dos questionários são respondidos e devolvidos, segundo Marconi e Lakatos (2007).

O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico por acessibilidade ou conveniência, pois para a obtenção da amostra o pesquisador selecionou todos os participantes a que teve acesso (GIL, 2008) por meio do respondimento do questionário.

Esse tipo de amostragem é empregado quando se procura obter informações de maneira rápida e com baixo custo financeiro, no qual se selecionam pessoas a que se tem acesso de forma direta e imediata (RICHARDSON, 2010).

No intuito de incentivar a participação dos pesquisados e aumentar a possibilidade de representatividade na amostragem este pesquisador se utilizou de certos cuidados: Enviou junto ao questionário uma carta de apresentação com detalhamento do objetivo do estudo de forma a motivar os respondentes (BRYMAN, 1989); procurou construir um questionário atraente e com layout adequado (FORZA, 2002); garantiu o anonimato dos respondentes; se identificou e procurou trazer confiabilidade enviando o questionário através do e-mail institucional (RANCHHOD; ZHOU, 2001).

Em relação à possibilidade de viés nos resultados, existe a possibilidade do viés de seleção, já que a amostra deste estudo foi obtida pela auto seleção dos participantes. Isso poderia concorrer para a ocorrência de correlações mais fortes do que se encontraria na população total, uma vez que indivíduos que estão dispostos a participar de pesquisas podem diferir fortemente sobre determinado tema do que os que não estão dispostos (WHEELAN, 2016).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, já que objetiva conhecer o que pensam os servidores pesquisados sobre o ambiente de trabalho para os egressos de cursos *stricto sensu*, de forma a fornecer possíveis subsídios para as políticas de gestão de pessoas na UTFPR. Enquadra-se nessa natureza porque, segundo Gil (2008), o interesse principal está na aplicação, na utilização e nas consequências práticas sobre a realidade circunstancial dos conhecimentos gerados na pesquisa.

Em relação aos objetivos, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória e descritiva. Foram encontrados outros estudos sobre a opinião de egressos relacionada aos conhecimentos e atitudes desenvolvidas nas instituições onde trabalham, como Souza (2016), Santos (2012) e Freitas (2012), mas esses autores delimitavam o estudo a determinado curso *stricto sensu*, assim como utilizaram procedimentos metodológicos diferentes, como também observou Silva (2016) em outros trabalhos. Ademais, esses trabalhos se referem estudos em outras universidades brasileiras.

No que diz respeito à UTFPR, não foi encontrado trabalho semelhante. Nesse sentido, como o tema carece de uma visão geral em relação a esta Universidade, segundo Gil (2008, p.27) com a finalidade de “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com vistas a formulação de problemas mais precisos e hipóteses para estudos posteriores” optou-se pela pesquisa exploratória. O autor complementa que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

A pesquisa tem objetivo também descritivo, pois apresentará o perfil dos servidores Técnico-Administrativos egressos de programas *stricto sensu*, e também irá identificar as políticas de capacitação na UTFPR.

A pesquisa descritiva, segundo Roverly (2000 *apud* OLIVEIRA, 2001) se dedica a observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos, bem como sua natureza e características. Gil (2008, p.28) descreve com mais detalhes esse tipo de pesquisa, e permite melhor compreensão de sua aplicação neste trabalho, para o autor, “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A abordagem metodológica desta pesquisa tem predominância qualitativa, porque propõe a interpretação dos fenômenos observados e do significado que carregam ou que lhes são atribuídos. Permite generalizações em grau moderado (NASCIMENTO, 2016). O objetivo desta pesquisa está menos em testar teorias pré-estabelecidas e mais em descobrir o novo e desenvolver interpretações fundamentadas; sendo os métodos da pesquisa propostos conforme a abertura em relação ao objeto de estudo (FLICK, 2009).

A pesquisa é qualitativa também porque este estudo procura conhecer os aspectos subjetivos (a percepção dos servidores) sobre uma determinada questão, assim, para fazer justiça e não reduzir o objeto a simples variáveis, conforme Flick (2009, p.24-25), “a pesquisa qualitativa leva em consideração que os pontos de vista são diferentes devido às diversas perspectivas e contextos sociais a ele relacionados”.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos adotados para a pesquisa foram o documental com levantamento de campo (*survey*).

A pesquisa documental envolveu o estudo dos normativos institucionais e federais para complementar a pesquisa e apoiar a análise e interpretação dos resultados. Constituem-se de Decretos, portarias, o Plano Anual de Capacitação de 2018, regulamentos, instruções normativas, o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020, etc. relativos à capacitação e desenvolvimento de pessoas na UTFPR, disponíveis no portal institucional na internet, e nos sítios do governo federal.

Para o levantamento de campo o questionário aplicado foi elaborado com base no referencial teórico utilizado. O questionário consistiu de perguntas semiabertas e perguntas fechadas, com mostruário, e também de estimativa ou avaliação. Segundo Lakatos e Marconi (2017), essas técnicas são facilmente tabuláveis, abrangem várias

facetas do mesmo assunto, permitem respostas com vários graus de intensidade e proporcionam exploração em profundidade tão boa quanto as de perguntas abertas.

Quanto ao processo de análise e interpretação dos dados, após coletados, estes foram selecionados, codificados e tabulados (MARCONI; LAKATOS, 2010). A análise e a interpretação dentro da perspectiva de pesquisa qualitativa tiveram como foco a identificação das opiniões e representações sociais sobre o tema, tanto opiniões homogêneas quanto heterogêneas (GOMES, 2012).

A análise documental teve, preliminarmente, a seleção do material que seria analisado; após, procedeu-se à análise descritiva do texto dos documentos selecionados. A partir da análise desses dados, se descreveu a política de capacitação e desenvolvimento de pessoas na UTFPR, bem como foram elaborados um relatório e um quadro das ações de capacitação desenvolvidas pela Instituição no período estudado.

Moreira (2008) afirma que a análise documental se destina a identificar, verificar e apreciar documentos, e se constitui de uma ferramenta investigativa e também técnica, pois completa outras formas de obtenção de dados, como o questionário, por exemplo.

Em relação à análise quantitativa, esta foi realizada sobre as respostas do questionário, com a utilização do programa Microsoft Excel, versão 2013. Os dados foram baixados da ferramenta on line Google Forms em formato de planilha eletrônica do Excel. Em seguida se criou filtros na planilha do referido programa conforme as respostas obtidas para cada uma das questões e suas respectivas alternativas. Isso possibilitou selecionar as variáveis de interesse e investigá-las, de modo a estabelecer possíveis relações entre elas. Assim, variáveis como idade, nível de escolaridade do cargo, área de lotação, titulação, entre outros, foram comparadas e se atribuiu percentuais de acordo com a quantidade de respostas obtidas para cada alternativa disponível. Após o tratamento, os dados foram interpretados o que deu suporte às conclusões do estudo.

3.3.1 Questionário

O questionário foi dividido em cinco partes. A primeira parte, com as perguntas de nº 1 a 8, destina-se a conhecer o perfil da população pesquisada, a fim de conhecer

o perfil da amostra que influenciou os resultados. Nessa parte constam perguntas a respeito das motivações pessoais, profissionais, interesses futuros, bem como dados básicos como idade, sexo, tempo de atividade na UTFPR, nível de escolaridade do cargo, área dentro da Universidade onde trabalham, etc. Em todo o questionário não foram elaboradas perguntas que pudessem identificar os respondentes, garantindo-se o anonimato dos mesmos. A segunda parte, as perguntas de 9 a 13, procurou identificar a percepção dos técnicos sobre aspectos de funcionamento da administração pública e de gestão da universidade. A terceira parte buscou descobrir a percepção quanto aos aspectos relacionados à qualificação do servidor e o cargo/atribuições. A quarta parte trata dos aspectos relacionados à formação e perspectiva acadêmica do servidor; e a quinta parte procura conhecer a percepção dos técnicos quanto às políticas de capacitação e desenvolvimento da UTFPR.

Para esta pesquisa, optou-se pela aplicação de questionário online, auto administrado, criado com a ferramenta Google Formulários. Um e-mail com o link do questionário foi enviado aos endereços eletrônicos dos servidores técnico-administrativos com titulação de mestre e ou doutor, conforme relatório dos Sistemas Corporativos da UTFPR. O questionário foi aplicado no período de 1 a 19 de agosto de 2019.

O Quadro 2 apresenta como foi construído o questionário, o referencial teórico utilizado para a elaboração das perguntas e quais questões respondem os objetivos específicos deste estudo.

Quadro 2 - Resumo da construção do questionário

Fatores pesquisados	Aspectos observados	Literatura de referência	Questões que respondem aos objetivos da pesquisa
Perfil dos TAEs	Perfil social, profissional, demográfico.	Dalmau e Tosta (2009); Ribeiro (2005).	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; e 8.
Fatores motivacionais e desmotivacionais	Percepções quanto a aspectos da administração pública e da gestão universitária.	Kliksberg (1998); Argyris (1957); Grillo e Granja (2001); Denhardt (2017); Moura e Souza (2016); Amaral (2006); Vergara (2012).	9; 10; 11; 12 e 13.
	Percepções quanto a aspectos relacionados à qualificação, cargo e atribuições.	Ribeiro (2006); Caetano (2012); Moura e Souza (2016); Nogueira (1999); Dalmau e Tosta (2009); Faller (2004); Vergara (2012).	14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21 e 22.

	Percepções quanto a aspectos da formação e perspectiva acadêmica.	Brasil (1965); Saviani (2010); CNPq (2018); Mocelin (2009); Ramos (2009); Castells (2000); Vergara (2012).	23; 24; 25 e 26.
Políticas de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	Abordagem de ensino; incorporação de atitudes diferenciadas nos processos de capacitação; orientação dos processos de capacitação.	Pacheco et al. (2005); Franco e Fusari (2005); Gil (2007); Pacheco et al. (2009); Chiavenato (2014); Lima e Cavalcante (2015); Bergue (2007); Carvalho (2009); UTFPR (2019); Rodrigues (2009); Faller (2004).	27; 28 e 29 e 30.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados coletados por meio do questionário aplicado aos servidores TAE da UTFPR, bem como será caracterizada a instituição pesquisada e identificadas suas políticas de capacitação e desenvolvimento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UTFPR

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), criada pela Lei nº 11.184/2005, surgiu com a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR) na primeira Universidade Tecnológica do país. A UTFPR é uma Instituição educacional com atuação focada na oferta de cursos de graduação nas modalidades de bacharelados e licenciaturas, cursos superiores de tecnologia, cursos de pós-graduação lato e stricto sensu e cursos de extensão. Foi fundada em 1909, e atualmente conta com 13 câmpus, localizados nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Francisco Beltrão, Guarapuava, Dois Vizinhos, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo. A sede e Reitoria da Instituição localiza-se no município de Curitiba.

A identidade institucional da UTFPR é norteada pela definição de sua missão, visão e valores:

Missão: desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade;

Visão: ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica;

Valores: ética, desenvolvimento humano, integração social, inovação, qualidade e excelência e sustentabilidade (UTFPR, 2017a).

Atualmente a Universidade conta com 109 cursos de graduação ativos e 59 cursos de pós-graduação, sendo oito cursos de doutorado; 35 de mestrado acadêmico; 11 cursos de mestrado profissional; e cinco cursos de mestrado em rede nacional. O número de alunos matriculados nos cursos técnicos e de graduação no ano de 2018 foi de 29.524; o de alunos do mestrado, 2.584; e do doutorado, 539 (UTFPR, 2019).

As informações do Relatório de Gestão (UTFPR, 2019), em dados de 2018, revelam que a Universidade contava com 3972 servidores. Desses, 2770

pertencentes ao quadro geral de docentes, ou seja, das carreiras de Professor do Magistério Superior (MS), Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), e professores substitutos e visitantes. A carreira de Técnico-Administrativo em Educação (TAE) possuía 1159 servidores em dados de 2018. Essa carreira é a mais diversificada na Instituição. Possui 75 cargos distintos, distribuídos em 5 níveis de classificação (A, B, C, D e). Os cargos da carreira A e B e diversos cargos do nível C encontram-se em extinção e não podem ser repostos (UTFPR, 2019).

No Plano de Carreira dos Cargos TAE, cada nível de classificação corresponde a um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados de acordo com o requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades, formação, experiência, risco e esforço físico necessário para o desempenho das atribuições (BRASIL, 2005).

No que diz respeito à pesquisa realizada na UTFPR, a Universidade promove seu desenvolvimento por meio de editais. Esses editais apoiam e incentivam a participação em eventos científicos e a internacionalização da produção científica da Instituição, bem como a sua publicação qualificada. Como resultado desse fomento, a produção científica dos pesquisadores da UTFPR contabilizou 7.386 produções em 2018, e a coloca na 26ª posição entre as universidades brasileiras e a 49ª entre as da América Latina, segundo o *World University Rankings 2019*, da publicação britânica THE. Se avaliado apenas o indicador da pesquisa realizada na Universidade (o *ranking* avalia outros indicadores também), a posição, segundo a revista, seria a 29ª (UTFPR, 2019).

É relevante mencionar ainda outro indicador institucional, que está inclusive na missão da Universidade – a inovação tecnológica. Em 2018, a UTFPR teve 138 pedidos de propriedade intelectual requeridos, sendo que em relação a 2017 houve um aumento de 52,8% no número de pedidos protocolados (UTFPR, 2019).

A estrutura de gestão da Universidade é constituída pelos órgãos da estrutura deliberativa; da estrutura executiva; e da estrutura de monitoramento, consulta e controle. Os órgãos da estrutura deliberativa são compostos da seguinte forma: Conselho Universitário (COUNI), Conselho de Graduação e Educação Profissional (COGEP), Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (COPPG), Conselho de Relações Empresariais e Comunitárias (COEMP) e Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD). Os órgãos da estrutura executiva são: Reitoria, Chefia de Gabinete, Pró-Reitorias, Diretorias de Gestão e Diretorias-Gerais de câmpus. E os órgãos da

estrutura de monitoramento, consulta e controle são: Auditoria Interna (AUDIN), Ouvidoria, Acesso à Informação, Comissão de Ética, Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e os Fóruns Consultivos (UTFPR, 2019).

O Conselho Universitário (COUNI) é o órgão máximo, deliberativo, normativo e de planejamento da Instituição. É composto de forma democrática por membros das estruturas organizacionais da Universidade, da comunidade universitária e representantes externos.

A Reitoria compreende o Reitor, Vice-Reitor, Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, Assessorias, Órgãos de apoio, Procuradoria Jurídica, Ouvidoria, Diretorias de Gestão e as Diretorias-Gerais dos Câmpus.

A Administração Universitária é coordenada, supervisionada e controlada pela Reitoria, e realizada em articulação com os Câmpus e os órgãos de apoio da Universidade (UTFPR, 2018b).

4.2 AS POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DA UTFPR

As bases atuais para o desenvolvimento dos servidores públicos federais da administração direta, autárquica e fundacional foram estabelecidas pelo Decreto nº 5.507, de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e suas diretrizes. O Decreto também regulamentou artigos da Lei 8.112/90 relativos à capacitação e afastamento para pós-graduação.

Antes, a capacitação dos servidores públicos federais era definida pelo Decreto nº 2.794/1998. O atual Decreto surgiu da necessidade de reestruturação do aparelho de Estado, que exigia a formação e o desenvolvimento permanente de servidores públicos, que fossem qualificados, eficientes e comprometidos democraticamente, e visava também a adequação das competências individuais dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL, 2015).

Desta forma, o Decreto 5.707 trouxe algumas inovações importantes: no âmbito dos órgãos da administração federal direta, autarquias e fundações, adotou o conceito de gestão de competências dos servidores; possibilitou uma maior participação democrática dos servidores na gestão das instituições através da capacitação gerencial dos mesmos em cargos de direção e assessoramento; estabeleceu a racionalidade e efetividade dos gastos com capacitação; e determinou ainda que as

instituições elaborem seus respectivos planos anuais de capacitação conforme determinados critérios.

Com a publicação do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabeleceu as diretrizes para que as IFEs elaborem os Planos de Desenvolvimento de seus servidores TAE, essas Instituições tiveram as coordenadas necessárias para definir suas políticas internas de desenvolvimento.

A Política de Capacitação dos servidores da UTFPR foi aprovada pela Deliberação nº 38, de 17 de dezembro de 2018, do Conselho Universitário. Sua construção destinava-se, em princípio, apenas aos servidores TAEs; contudo, encaminhou para compreender também os docentes, haja vista a aplicabilidade dos mesmos princípios. Essa política atualizou e substituiu a anterior, de 1998. Está baseada na Política Nacional e tem como finalidade o aumento da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, para isso procura propiciar o desenvolvimento permanente de seus servidores por meio de ações de capacitação; a adequação das competências necessárias dos servidores aos objetivos institucionais; divulgar e gerenciar as ações de capacitação; e investir de forma racional e efetiva em capacitação (UTFPR, 2018a).

A Política de Capacitação da UTFPR é o documento destinado a nortear as iniciativas para promover o desenvolvimento de seus servidores docentes e técnico-administrativos, por meio de ações de capacitação profissional e de promoção da cidadania, visando melhorar o desempenho dos mesmos e prepará-los para o exercício de novas atribuições (UTFPR, 2018a). Com base em suas diretrizes são definidos os parâmetros para a construção de planos, programas, projetos e regulamentos relacionados ao desenvolvimento e à capacitação dentro da Instituição. A responsabilidade pelo fomento, acompanhamento e avaliação desta política é da área de Gestão de Pessoas da UTFPR.

As diretrizes da política institucional estão em conformidade com as da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, e os objetivos específicos são os seguintes:

- a. Incentivar, orientar e possibilitar a realização de ações que propiciem o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, em conformidade com interesses institucionais.
- b. Apoiar, incentivar e possibilitar o processo de educação continuada dos servidores, englobando ações de educação formal em nível médio, superior e pós-graduação e ações de capacitação voltadas ao aperfeiçoamento da atuação profissional e desenvolvimento de competências.

c. Fixar diretrizes para elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), considerando a origem e utilização dos recursos financeiros para o financiamento de ações de capacitação (UTFPR, 2018a).

O primeiro objetivo específico esclarece que a política de capacitação da UTFPR busca, atendidos os interesses institucionais, o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal de seus servidores, para isso incentivando, orientando e efetivando ações nesse sentido. Como segundo objetivo específico, busca, em relação aos processos de educação permanente, a formação dos servidores em cursos regulares, do nível médio à pós-graduação, e também ações direcionadas à melhoria das atividades profissionais e ampliação de competências (UTFPR, 2018a). A menção de apoiar as ações de educação formal do nível médio à pós-graduação, não priorizando também a educação fundamental recorda o fato de que os cargos desse nível de ensino estão em extinção; além disso, na UTFPR, em dados de 2018, havia apenas 1% de servidores com ensino fundamental. Entende-se, pois mesmo os servidores TAE com ensino médio da UTFPR já representam apenas 2% do efetivo dessa carreira em 2018.

Nesse ponto, o crescimento do número de servidores TAEs com cursos de educação formal com grau maior que o requerido para o cargo faz com que os mesmos adquiram novos conhecimentos e habilidades, o que impõe que a Universidade mantenha atualizadas as competências requeridas dos servidores de forma a adequá-las aos perfis e necessidades dos cargos e funções. Adequar o perfil profissional aos cargos e funções é uma das metas do Plano de Gestão Institucional 2016-2020 da Universidade (UTFPR, 2016).

O terceiro objetivo específico da política de capacitação da UTFPR procura estabelecer as diretrizes para a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), bem como considerar a origem e utilização dos recursos financeiros nas ações de capacitação. Tal objetivo é sugerido pelo fato de se priorizar na Instituição, no caso de eventos de capacitação de origem externa, os cursos ofertados pelas escolas de governo.

A definição dos eixos norteadores da política de capacitação da UTFPR se concentrou em dois principais: a qualificação e o aperfeiçoamento/desenvolvimento. A qualificação, segundo o Decreto nº 5.525, é um processo de aprendizagem que ocorre através de cursos de educação formal – graduação e pós-graduação, p.ex. – em que o servidor adquire conhecimentos e habilidades em consonância com os

objetivos do planejamento institucional e de desenvolvimento do servidor na carreira. E o aperfeiçoamento, também pelo mesmo Decreto, é definido como processo de ensino-aprendizagem que visa complementar a formação profissional do servidor com o objetivo de prepará-lo para desempenhar atividades em um ambiente de inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas (BRASIL, 2006b).

Dessa forma, o eixo norteador “Qualificação” direciona à promoção de ações para que os servidores realizem cursos de educação formal de forma a aprimorar o desempenho profissional e o desenvolvimento na carreira. Complementarmente, nesse eixo, se fomentarão ações para aumentar as chances de ingresso e de desempenho de servidores em programas stricto sensu. Um exemplo disso são os cursos ministrados na UTFPR preparatórios para o teste aplicado pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) – prova de raciocínio lógico utilizado como processo seletivo para ingresso de servidores no mestrado em administração pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), na UTFPR.

Quanto ao eixo norteador “aperfeiçoamento/desenvolvimento”, a partir dele foram realizadas ações de capacitação visando desenvolver competências alinhadas aos objetivos e necessidades institucionais.

As linhas de capacitação e desenvolvimento da política também estão de acordo com as assentadas pela PNDP. Estabelecem que: a) os servidores recém-ingressados receberão suporte para se integrarem ao ambiente institucional e desempenharem suas atribuições corretamente - as ações nesse sentido visam apresentar aos servidores o universo legal, ético e cultural da Instituição e do serviço público; b) que serão promovidas ações de capacitação para preparar os servidores para funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção; c) que serão capacitados os servidores visando atender necessidades sistêmicas da Instituição em relação a cargos e ambientes organizacionais; e d) serão realizadas ações para atendimento das necessidades específicas dos ambientes organizacionais em que os servidores atuam, dos cargos que ocupam e atividades que executam (UTFPR, 2018a).

Em relação aos princípios que a UTFPR considera na condução de sua política de capacitação, eles são constituídos pelos seguintes: a) preparar os servidores para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção; b) desenvolver ações de capacitação que compreendam todas as especificidades da

carreira dos servidores, desde o início até o fim; c) compartilhar o conhecimento originado e existente dentro da Instituição; d) levantar as necessidades imediatas e futuras de capacitação; e) avaliar os resultados das ações de capacitação; f) autorização da chefia para participação em ações de capacitação que impliquem o afastamento do servidor de suas atividades; e g) instrumentalizar a política de capacitação institucional a partir do Plano Anual de Capacitação (PAC) e do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação (UTFPR, 2018a).

Verifica-se que a política de capacitação da UTFPR engloba como princípios a atenção a fatores chave envolvidos na implementação, gerenciamento e consolidação de uma política democrática e eficaz. Os princípios reafirmam a possibilidade de acesso dos servidores a funções gerenciais na Instituição ao considerar a capacitação gerencial como fundamental para o exercício de funções e cargos na Universidade. O Plano de Gestão Institucional (PGI) da UTFPR, do quadriênio 2016-2020, traz como meta nessa área “desenvolver e implementar programa de capacitação para gestores sobre atividades administrativas” (UTFPR, 2016, p.18). A esse respeito, Nogueira (1999) afirma que a “cúpula” administrativa deve estar sustentada por uma habilidade singular – não a de comandar pela autoridade e disciplina -, mas a de liderar e orientar pessoas, motivá-las em sua capacidade de compreender as coisas e de tomar iniciativa; para isso, é necessária a valorização do corpo dirigente, porque, segundo o autor, largados à própria sorte, ou seja, não capacitados para função, correm o risco de se tornarem, sem a intenção, prejudiciais ao Estado.

Como princípio consta também o compartilhamento de conhecimento. A UTFPR tem entre suas metas dentro do referido PGI ações no sentido de “promover encontros entre os servidores de setores similares, provendo a troca de experiências e a uniformização de procedimentos” (UTFPR, 2016, p.18). Outra ação que está em desenvolvimento é a construção de mapas de processos/procedimentos, de forma a conservar o conhecimento organizacional (UTFPR, 2016). Ações como essas vão além da “reciclagem interna”, como menciona Nogueira (1999, p. 81), é a estratégia para que se possam compartilhar inovações e conhecimentos que surgem nos melhores espaços para isso, a Universidade (NOGUEIRA, 1999).

Por fim, a política de capacitação da UTFPR estabelece que a mesma será revista a cada 5 anos, com o objetivo de se manter atualizada em relação à comunidade universitária e aos objetivos institucionais.

4.2.1 O Plano Anual de Capacitação

O Plano Anual de Capacitação (PAC) da UTFPR é o documento que instrumentaliza a Política de Capacitação para os servidores docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade. Nele são relacionados os temas e estruturadas as metodologias de capacitação a serem desenvolvidas na Instituição, e destina-se a orientar as ações com essa finalidade.

Com base no PAC elabora-se o programa de capacitação da UTFPR e, posteriormente, o relatório de execução do PAC. Tanto o PAC quanto o relatório de execução são instrumentos da PNDP estabelecidas pelo Decreto nº 5.707/2006. A Diretoria de Gestão de Pessoas, por meio da Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas, é a responsável pela elaboração do PAC.

O PAC é elaborado consoante às diretrizes desse Decreto, bem como aos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e em observância à política institucional de capacitação. Os temas e ações de capacitação são definidos segundo uma metodologia que visa identificar as necessidades de capacitação presentes e futuras. As necessidades presentes são as carências de capacitação existentes que atrapalham o desempenho profissional e a prestação de um serviço de qualidade, e exigem a correção. As necessidades futuras relacionam-se ao perfil de servidores que a Instituição deve desenvolver para conseguir atingir seus objetivos e metas.

Observa-se que a UTFPR, ao considerar suas metas e objetivos institucionais nos processos de capacitação, procura incorporar neles a preparação do servidor para os novos contextos de trabalho, tecnologia e relações humanas que surgem no serviço público. Nesse sentido, Pacheco *et al.* (2009) afirmam a necessidade de atitudes de inovação, visão e condutas diferenciadas por parte dos gestores à frente dos processos de capacitação, qualificação e desenvolvimento de pessoas é imperativa quando as organizações querem entender as novas demandas de aprendizagem de seus colaboradores.

A identificação das demandas de capacitação dos servidores se dá por meio do levantamento das necessidades de capacitação junto aos setores de trabalho, com base também nos resultados dos instrumentos de avaliação, em normativos governamentais e nas metas definidas nos documentos institucionais (PDI, PGI, entre outros).

O PAC do ano de 2018 da UTFPR teve como objetivo geral delimitar as necessidades de capacitação a serem supridas de forma a melhorar o desempenho dos servidores e, assim, contribuir no alcance dos objetivos institucionais (UTFPR, 2017b). Como objetivos específicos o PAC 2018 propunha:

- Orientar o planejamento, a execução e a avaliação de ações de capacitação na UTFPR;
- Apresentar conceituações e classificações relevantes para o planejamento de ações de capacitação;
- Embasar a elaboração do Relatório Anual de Capacitação (UTFPR, 2017b).

Conforme se menciona no PAC 2018, as ações de capacitação que seriam implementadas não estavam restritas às demandas apresentadas naquele documento. Se surgissem novas necessidades de capacitação no decorrer da execução do plano, elas seriam analisadas pela área responsável pelo PAC e, se condizentes com as necessidades estratégicas da UTFPR e houvesse viabilidade financeira, poderiam ser realizadas ações para atender essas demandas, naquele ano ou no ano seguinte.

O PAC 2018 foi direcionado principalmente às ações de aperfeiçoamento na UTFPR. As ações de qualificação foram tratadas em documentos específicos, portarias e instruções normativas, e também serão abordadas neste capítulo. Entre as ações de aperfeiçoamento, o PAC 2018 priorizou aquelas com maior otimização do custo benefício, ou seja, aquelas promovidas pela Universidade, que atendessem necessidades comuns a vários câmpus, realizadas por instrutores internos e na modalidade de ensino à distância.

Conforme a política de capacitação da UTFPR, as ações de capacitação do PAC 2018 foram direcionadas a cinco linhas: iniciação ao serviço público, gestão, formação geral e inter-relação entre ambientes, e formação específica. As demandas de capacitação levantadas para o ano de 2018 abrangeram todas essas linhas.

A linha de desenvolvimento “iniciação ao serviço público” compreende treinamento voltado a informar o servidor recém ingressado na UTFPR sobre as especificidades do serviço público e a conduta do servidor, assim como apresentar a Instituição a ele e integrá-lo ao ambiente (UTFPR, 2017b). O PAC 2018 previu capacitação com essa finalidade. Objetivou também - talvez devido à necessidade de uma capacitação otimizada, abrangendo a maior quantidade possível de novos servidores e padronizando alguns conteúdos - a integração de novos servidores de

forma sistêmica, na modalidade de ensino à distância. Assim, em plataforma digital, os conteúdos teriam atualização constante e estariam à disposição permanente dos servidores. Essa estratégia aperfeiçoa e de certa forma padroniza parte do processo de integração de novos servidores na Universidade, não deixando de lado, contudo, a integração presencial nos câmpus. Segundo o Relatório de Gestão de 2018 da UTFPR (UTFPR, 2019), houve evento de integração presencial para novos servidores no câmpus Curitiba.

A capacitação para o serviço público de novos servidores é importante para familiarizá-los, por exemplo, com os conceitos de Estado, administração pública, burocracia e ética, introduzindo os valores do serviço público e mitigando preconceitos em relação à burocracia. Denhardt (2017, p.2) afirma que “trabalhar para o governo não é, apenas, mais um trabalho qualquer; é uma oportunidade de participar da solução de problemas públicos difíceis”.

Na linha de desenvolvimento “Gestão”, que visa preparar os servidores para o desempenho de atividades de gestão, a UTFPR realizou em 2018, através da Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas (SEDEP), o curso sobre Processo Administrativo Disciplinar. Em parceria com a Escola de Administração Fazendária (ESAF), a UTFPR realizou os cursos de Liderança e Gestão de Pessoas; Fundamentos da Lei nº 8112/90; e Gestão Pública. Já os câmpus, através da descentralização de recursos por parte da Diretoria de Gestão de Pessoas, realizaram os cursos “Reuniões Eficazes” (câmpus Curitiba) e Gestão de Pessoas na Administração Pública, este realizado no câmpus Guarapuava (UTFPR, 2019).

As capacitações com a finalidade de formação geral e para capacitar os servidores a desenvolverem atividades relacionadas a mais de um ambiente organizacional foram realizadas tanto diretamente pelos câmpus como pela SEDEP e em parceria com a ESAF.

Nessa linha de desenvolvimento foram enfatizados os cursos para capacitar os servidores a utilizarem os diversos sistemas de informações de uso comum utilizados na UTFPR, como o moodle, Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Também foram realizados cursos sobre gestão de documentos; capacitação de tutores para Educação à Distância; redação e Língua Portuguesa; educação corporativa; Libras; Língua Inglesa; desenvolvimento pessoal; e planilhas eletrônicas (UTFPR, 2019).

O Relatório de Gestão (UTFPR, 2019) apresentou também as ações realizadas em 2018 destinadas a capacitar os servidores a desenvolver atividades específicas do cargo ou ambiente organizacional em que atuam. Essas ações são as constantes no Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Capacitações em áreas específicas realizadas em 2018 na UTFPR

Regime Diferenciado de Contratações (RDC): Aspectos teóricos e noções práticas - Transmissão
Capacitação de bibliotecários para o uso do software Pergamum - Presencial
Formação continuada (PROGRAD) - Presencial
Aplicação De Penalidades Nas Contratações Públicas
Formação de Pregoeiros
Dispensa e Inexigibilidade
Gestão e Fiscalização de Contratos
SIAPE- Folha de Pagamento
Planilhas de Custo, Repactuação
Gestão da Comunicação e Mídias Sociais
Didática e inclusão no ensino superior: práticas pedagógicas
Construindo a Avaliação da aprendizagem na perspectiva de competências
Organização Curricular de Cursos de Grad. Abordagem por Competências
PLATAFORMA STELLA EXPERTA
Procedimentos de afastamentos de curta duração no país (nacional)
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS DA UTFPR
SEI - demandas para Pós-Graduação
Introdução a modelagem de séries temporais usando software RStudio
Profissionalidade Docente
Transtornos Mentais que afetam o Desempenho Acadêmico
Recebimento e Conferência de Materiais e Transferência, Baixa e Movimentação de Bens Patrimoniais
Como Elaborar Requisição e Pesquisas para Formação de Preços - Aplicação Teórica e Prática
Aplicação de penalidades a fornecedores: fundamentos, modelos e prática
Transferência, Baixa e Movimentação de Bens Patrimoniais e Recebimento
Curso de Brigadista de Incêndio
Curso Metodologias Ativas

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se que as ações realizadas nessa linha de desenvolvimento – formação específica – compreendem uma variedade de cursos ministrados para áreas organizacionais e públicos específicos da UTFPR. Verifica-se uma ênfase em cursos abordando temas relativos aos setores de compras, patrimônio, planejamento e administração e também temas pertinentes aos setores do Ensino - neste caso, destinado tanto à parte administrativa do Ensino quanto aos próprios docentes. Também foram realizadas capacitações dos servidores das áreas de biblioteca, recursos humanos, comunicação, pós-graduação, entre outros.

Ao todo, no ano de 2018, foram realizados 72 cursos de capacitação na UTFPR, considerando-se os cursos presenciais e a distância, os realizados nos

câmpus, ofertados pela SEDEP, cursos online e cursos em parceria com a ESAF. Participaram dos cursos um total de 1740 servidores, destes, 381 ocupavam funções na Universidade (UTFPR, 2019).

As capacitações mencionadas anteriormente, compreendem aquelas realizadas no âmbito interno da UTFPR, sozinha ou em parceria com outras instituições como, por exemplo, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a ESAF. Além das ações internas, há ainda os eventos de capacitação externos, ofertados por outras instituições, em que não há exclusividade para os servidores da UTFPR. Os recursos para esses eventos são oriundos dos próprios departamentos onde os servidores estão lotados, e são utilizados para pagamento de inscrições, diárias e passagens, para cursos, congressos, seminários, workshops, visitas técnicas, etc. Os investimentos totais em capacitação no ano de 2018 na UTFPR foram de R\$274.871,39, segundo o Relatório de Gestão (UTFPR, 2019).

É importante citar também as capacitações que os servidores realizam estando afastados do cargo. A UTFPR concede licença para capacitação aos servidores que desejam se aperfeiçoar, mas não têm disponibilidade de tempo para conciliar a capacitação com as atividades do cargo. A concessão de licença para capacitação é regulamentada pela UTFPR, em conformidade com os normativos federais. Para a concessão, o servidor deve possuir no mínimo 5 anos de efetivo exercício, e a atividade de capacitação deve propiciar o desenvolvimento integral do servidor, tendo em vista as funções que desempenha e possíveis novas atribuições. Conforme a legislação em vigor, a UTFPR considera como ações de capacitação que possibilitam a licença ao servidor os cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos. Pode ser concedida licença capacitação também para a redação de trabalhos de conclusão de cursos de graduação, especialização, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

4.2.2 Políticas de qualificação

O incentivo à realização de cursos de pós-graduação pelos servidores foi disciplinado pela UTFPR em documentos normativos específicos.

Em nível lato sensu, a UTFPR oferta vagas gratuitas para que os servidores realizem cursos de especialização. Os critérios para a participação dos servidores

foram estabelecidos pela Portaria nº 726/2008. Entre os critérios de participação, terão preferência os servidores que estejam pleiteando vagas em curso com relação direta ao ambiente organizacional, e também que não estejam recebendo gratificação de incentivo à qualificação ou retribuição por titulação correspondente a especialização ou mestrado.

Uma vez que a efetiva participação de servidores em cursos de qualificação precisava ser estimulada pela Universidade, visto que o exercício das atividades do cargo concomitante aos estudos não era possível para muitos deles, inviabilizando assim a qualificação, a UTFPR normatizou a participação dos servidores TAE em cursos lato e stricto sensu sem a necessidade de afastamento integral do cargo. Isso ocorreu com a publicação da Instrução Normativa (IN) nº 01/2012, pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG) em conjunto com a Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP). Essa IN previa que o servidor TAE poderia pleitear diminuição de até 25% de sua jornada legal de trabalho para se dedicar ao curso de pós-graduação.

Posteriormente, em 2014, houve o aperfeiçoamento dessa política de incentivo à pós-graduação sem afastamento com a publicação da Instrução Normativa conjunta PROPPG/DIRGEP nº 01/2014. Esse documento aumentou para até 50% a diminuição da carga horária legal do servidor TAE que poderia ser reduzida para a realização de cursos de mestrado ou doutorado, permanecendo a redução de até 25% para especialização.

Antes, em 2013, o Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação da UTFPR aprovou, através da Resolução nº 048/13-COPPG, o Regulamento de afastamento de servidores da UTFPR para a realização de pós-graduação stricto sensu e estágio de pós-doutorado. O regulamento determinou que as necessidades de capacitação dos servidores, incluindo a pós-graduação, estivessem previstas no Plano Trienal de Capacitação de Servidores da UTFPR (PLANCAP/UTFPR), que, por sua vez, deveria seguir as diretrizes estabelecidas no Projeto Político Pedagógico (PPI) e no PDI da Universidade.

O referido regulamento estabeleceu os critérios para a classificação dos pedidos de afastamento para pós-graduação e pós-doutorado, pois havia limitação do número de docentes que poderiam se afastar simultaneamente, já que a legislação federal limitava o número máximo de docentes substitutos que poderiam ser contratados para suprir o quadro de professores efetivos afastados.

A classificação dos pedidos era realizada anualmente por comissão designada para esse fim, composta pela Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIRPPG), Diretoria de Graduação (DIRGRAD) e Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos (COGERH). Um dos critérios de classificação para os afastamentos era o nível de excelência das instituições e dos programas de pós-graduação e estágio pós-doutorado, dando-se preferência aos mais conceituados e com inserção internacional.

Em 2017 foi publicada a IN nº 04/2017 pela PROPPG, normatizando a concessão de afastamentos a servidores docentes e TAEs para a realização de programas de pós-graduação *stricto sensu*. O documento determinou que os afastamentos seriam concedidos respeitando-se uma escala de prioridade. A primeira prioridade era que o curso de pós-graduação fosse realizado em área do conhecimento pertinente a curso existente ou em projeto no câmpus; a segunda prioridade, que as pós-graduações fossem realizadas em universidades de excelência; a terceira, que fossem realizadas em universidades com quem a UTFPR mantém parceria estratégica; e a quarta prioridade, que os cursos de pós-graduação fossem realizados em universidades no exterior.

O diferencial da IN 04/2017 foi o de estabelecer a distância mínima entre o câmpus de lotação do servidor e o município onde o mesmo estivesse matriculado em programa de pós-graduação. A distância mínima estabelecida para não indeferimento dos afastamentos era de 150 quilômetros. As distâncias menores que 150 quilômetros possibilitavam, atendidos os demais critérios da IN, apenas o afastamento parcial, ou seja, a diminuição da carga horária em até 50%. A IN também vedou o afastamento para realização de pós-graduações no Brasil cujos programas apresentassem nota inferior a 4 na avaliação da Capes.

A IN nº 04/2017 foi substituída no mesmo ano pela IN nº 04A/2017, também da PROPPG, que veio complementar um ponto da normativa anterior. A IN excluiu o critério da distância mínima de 150 quilômetros para a aprovação de afastamentos cujos programas de pós-graduação tivessem nota da Capes igual a 6 ou 7.

Em 2018 foram tratados em separado os documentos que normatizavam os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* dos docentes e dos TAEs. A IN nº 01/2018 – PROPPG dispôs sobre o afastamento parcial ou integral dos docentes, enquanto a IN Conjunta nº 01/2018 – PROPPG – DIRGEP dispôs sobre o afastamento parcial ou integral dos TAEs. A IN destinada à carreira dos docentes permaneceu sem alterações substanciais em relação à IN 04A/2017-PROPPG. Já a IN dos TAEs

vinculou os afastamentos aos planejamentos institucionais dos câmpus, previstos no PLANCAP; determinou a aderência da área de conhecimento do programa de pós-graduação aos ambientes organizacionais de atuação do servidor; e também condicionou a liberação do servidor ao resultado favorável na avaliação de desempenho funcional. A IN também excluiu a exigência de distância mínima entre o câmpus de lotação do servidor e a cidade de realização da pós-graduação como critério para deferimento dos afastamentos, mas manteve a escala de prioridade para as concessões, que se fundamentava na excelência das universidades ofertantes dos programas; na existência de parceria estratégica entre a UTFPR e a universidade ofertante; e na nota da avaliação do programa pela Capes.

Também no ano de 2018 a PROPPG em conjunto com a DIRGEP publicaram a IN nº 02/2018, que normatizava especificamente a participação de servidores em cursos de pós-graduação lato sensu, substituindo a IN nº 01/2014 – PROPPG/DIRGEP.

Do exposto acima, verifica-se, primeiramente, a constante atualização dos documentos que tratam das políticas de qualificação dos servidores da UTFPR, visando harmonia com a legislação federal, órgãos de controle e o atendimento aos objetivos institucionais constantes do PDI, os quais passam pela capacitação e formação dos servidores da Universidade.

A instituição do benefício da diminuição da carga horária para a realização de curso de pós-graduação pode ter sido um dos grandes fatores promotores da qualificação para os servidores, principalmente os TAE, haja vista a pequena possibilidade de conciliação das atividades acadêmicas de uma pós-graduação em concomitância com as atividades do cargo do servidor, quando este não tem o benefício da diminuição da carga horária de trabalho.

A necessidade de atendimento aos objetivos institucionais foi afirmada nos documentos normativos sobre qualificação. A preocupação com a inserção regional, nacional e internacional da UTFPR – meta proposta no PDI - manifestou-se com o estabelecimento de critérios de classificação dos servidores para afastamento que considerassem a excelência das universidades de destino, nacionais e estrangeiras, e as parcerias existentes entre a UTFPR e as outras universidades.

A inclusão de critério de distância entre o câmpus de lotação do servidor e o local de realização do curso de pós-graduação - como um dos parâmetros para deferimento do afastamento integral - foi um possível fator de inviabilização da

pretensão de qualificação dos mesmos. Todas as dificuldades e encargos de ter de deslocar-se para outra cidade, ainda que a menos de 150 quilômetros, para estudar, deveria ser considerado como fator obstaculizador para o pleno aproveitamento dos esforços de formação do servidor promovidos pela Universidade; não deveria sobrepesar a decisão quanto ao afastamento, se integral ou não. O tempo despendido de deslocamento para a realização de um curso *stricto sensu* não é o que consome mais o tempo do acadêmico, e sim a própria atividade de pesquisa.

Mostrou-se mais pertinente do que o fator da distância mínima de 150 quilômetros como critério de afastamento integral, a vinculação desse afastamento a excelência acadêmica dos programas de pós-graduação e universidades ofertantes, bem como a já mencionada existência de parcerias das universidades com a UTFPR, que busca impacto da produção científica cada vez maior na comunidade científica. Nesse sentido, a posterior exclusão do fator distância dos normativos que tratam do afastamento condisse melhor com os objetivos do PDI.

4.3 PERFIL DOS SERVIDORES TAEs EGRESSOS DE MESTRADOS E DOUTORADOS DA UTFPR

A pesquisa realizada por meio de questionário revelou algumas características sobre o perfil dos servidores TAEs egressos de mestrados e doutorados da UTFPR, dentre elas sexo, faixa etária, nível de escolaridade do cargo que ocupam, tempo de trabalho na Universidade, além de interesses e motivações.

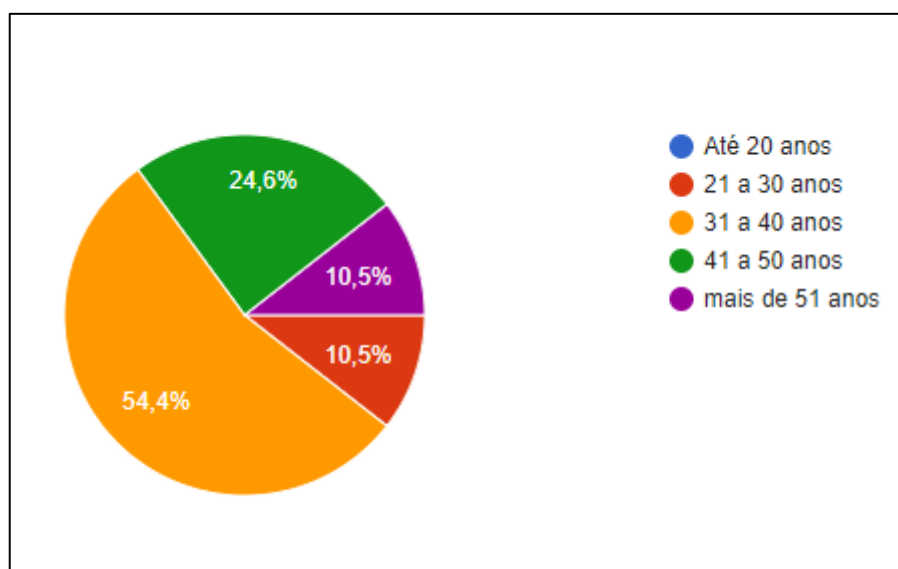
De forma a manter o anonimato dos respondentes, nas ocasiões em que houver respostas comentadas e as mesmas forem citadas na análise dos dados do questionário, os respondentes serão identificados somente com a expressão “Resp. x”, ou “(RESP. X)”, onde “x” ou “X” refere-se ao número que corresponde à ordem cronológica em que os respondentes submeteram o questionário respondido. Assim, por exemplo, Resp. 16 ou (RESP. 16) representa a décima sexta pessoa a enviar o questionário respondido ao Autor desta pesquisa.

Quanto ao sexo dos servidores TAEs pesquisados, apurou-se que, dos 114 respondentes ao questionário, 62,3% são do sexo feminino, e o restante, 37,7%, do sexo masculino. Cardoso Júnior e Nogueira (2011) afirmam que as mulheres são predominantes nos setores de educação, saúde e assistência social, e estão adentrando cada vez mais no mercado de trabalho brasileiro. Corroborados por

levantamentos realizados no período de 1995 a 2010, evidenciaram também a tendência de crescimento da participação feminina nas esferas municipal e federal. Segundo informações do Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em dados de dezembro de 2018, na UTFPR 52,6% da força de trabalho representada pelos TAEs eram do sexo feminino, enquanto 47,4% do sexo masculino (BRASIL, 2019). Verifica-se, com isso, que a tendência de crescimento apontada pelos autores citados também se confirmou entre as mulheres com maior qualificação na UTFPR.

Em relação à faixa etária dos respondentes, verificou-se que 54,4% deles têm entre 31 e 40 anos de idade, conforme o Gráfico 1:

Gráfico 1 - Faixa etária dos TAEs egressos de stricto sensu



Fonte: Elaborado pelo Autor

A segunda faixa etária mais representativa foi a de TAEs entre 41 e 50 anos. Este resultado revela, portanto, que mais da metade dos respondentes que possuem título de mestre ou doutor estão na faixa etária entre 31 e 40 de idade, seguido pela faixa etária entre 41 e 50 anos.

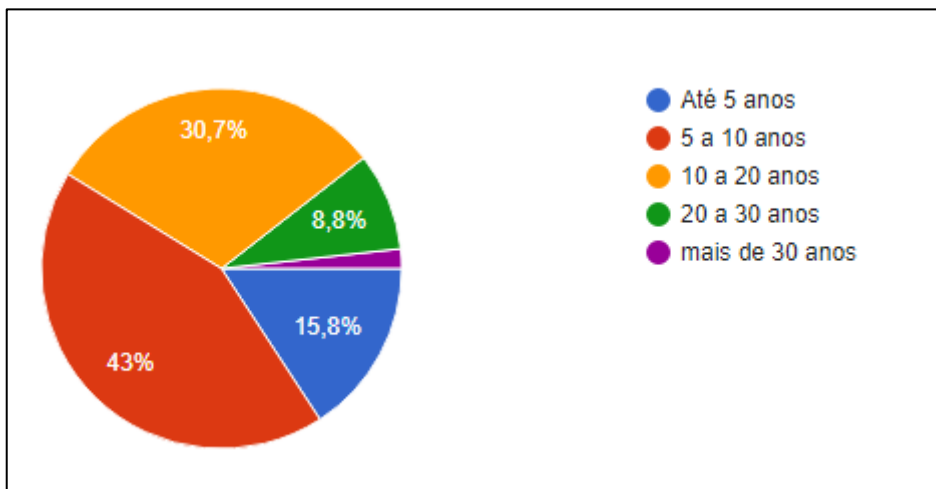
Segundo o Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2019), com dados de julho de 2019, o percentual de servidores TAE com mais de 31 anos na UTFPR representa mais de 86% do total da força de trabalho dos TAE. Verifica-se, pelo gráfico, que a proporção entre os egressos de stricto sensu se mostra semelhante.

Há uma tendência ao envelhecimento da população mundial (KRELING, 2010 *apud* SILVA *et al.*, 2012). Esse fato também ocorre nas universidades, conforme apontam Silva *et al.* (2012), que afirmam, ainda, que em um cenário de envelhecimento dos servidores públicos, uma gestão pública com menos pessoas e que seja mais eficiente, eficaz e efetiva, deve ser considerada pela administração pública. Concluem, citando Grilló (2001), que os desenvolvimentos profissionais e pessoais devem ser incentivados para alcançar os objetivos pretendidos.

A pesquisa procurou saber também o nível de escolaridade requerido para os cargos ocupados pelos respondentes. Apurou-se que 53,5% ocupam cargos de nível superior, e 46,5% cargos de nível médio. Segundo dados do Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2019), com dados de dezembro de 2018, a força de trabalho da UTFPR representada pelos TAEs é composta por 69,7% de servidores em cargos de nível médio; em cargos de nível superior correspondem a 26%; e em cargos de nível fundamental, a 4,3%. Verifica-se que, embora os cargos TAE de nível médio sejam a maioria na UTFPR, 95% dos TAEs possuem formação superior, conforme Relatório de Gestão (UTFPR, 2019). Assim, mesmo aptos ao ingresso no *stricto sensu*, os resultados da pesquisa indicam que são os ocupantes de cargos de nível superior com maior titulação acadêmica. A pesquisa não revelou, no entanto, se esses servidores concluíram o *stricto sensu* antes ou após ingresso na UTFPR. Mas os resultados revelaram que, entre os respondentes da pesquisa, 89,5% trabalham na UTFPR há até 20 anos, conforme o Gráfico 2.

Cotejando o tempo de trabalho na Universidade com o nível de escolaridade do cargo, verificou-se que 93,5% dos ocupantes de cargos de nível superior que responderam a pesquisa trabalham na Instituição há até 20 anos, enquanto 83% dos ocupantes de cargos de nível médio trabalham na UTFPR pelo mesmo período de tempo.

Gráfico 2 - Tempo de trabalho na UTFPR de TAEs egressos de stricto sensu

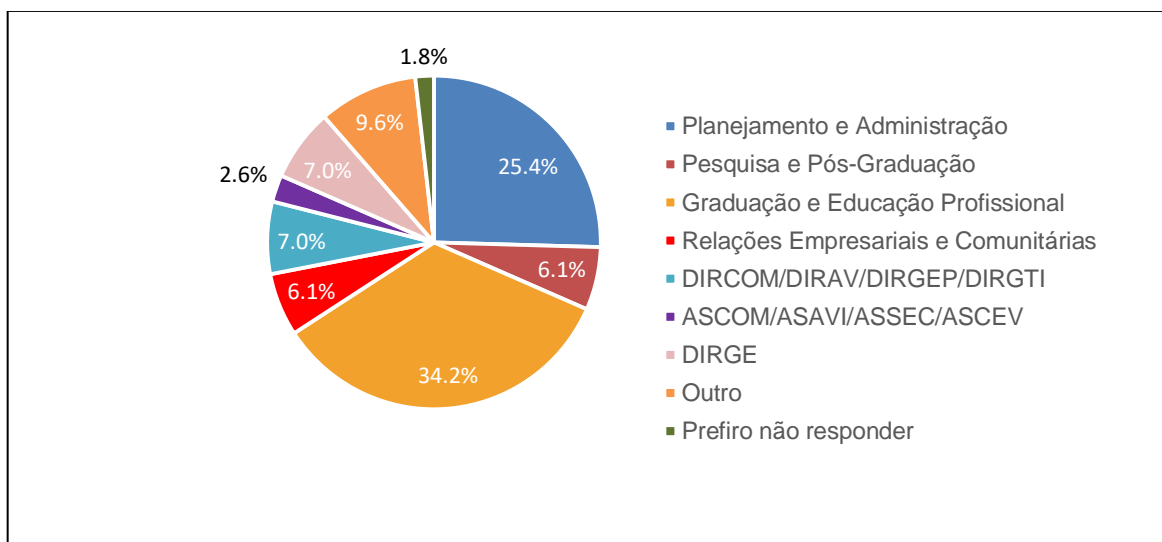


Fonte: Elaborado pelo Autor

A hipótese de os ocupantes de cargos TAE de nível superior que responderam a pesquisa, por estarem há mais tempo trabalhando na Instituição, bem como o de esses cargos requererem uma formação profissional mais específica, esses fatores podem justificar os resultados apresentarem uma maior qualificação por parte dos servidores TAE de cargos de nível superior.

O Gráfico 3 apresenta a lotação, por Diretoria, dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 3 - Lotação dos servidores TAEs da UTFPR egressos de stricto sensu



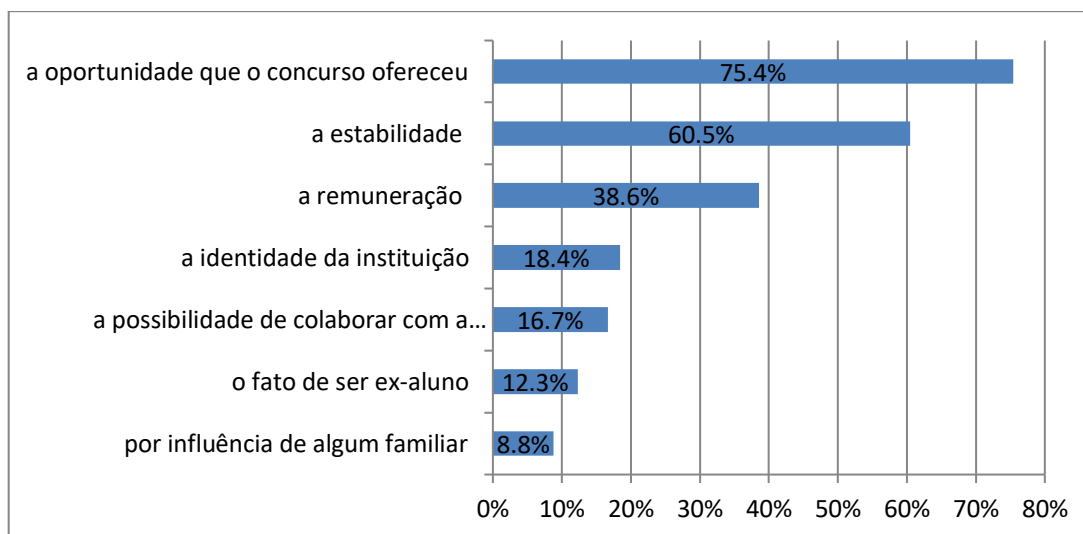
Fonte: Elaborado pelo Autor

Os resultados mostram que as Diretorias com maior número de egressos de cursos stricto sensu são a Diretorias de Graduação e Educação Profissional e a

Diretoria de Planejamento e Administração. Esse resultado é esperado, visto essas Diretorias serem as áreas com maior quantitativo de TAEs na UTFPR.

Quanto aos principais motivos de ingresso dos servidores pesquisados na UTFPR, os resultados apresentados no Gráfico 4 mostram que fatores objetivos relacionados à oportunidade de trabalho, à perspectiva de estabilidade no emprego e o fator remuneração foram os motivos mais indicados pelos respondentes. Nessa pergunta os pesquisados podiam responder mais de um motivo.

Gráfico 4 - Principais motivos para ingresso dos TAEs pesquisados na UTFPR



Fonte: Elaborado pelo Autor

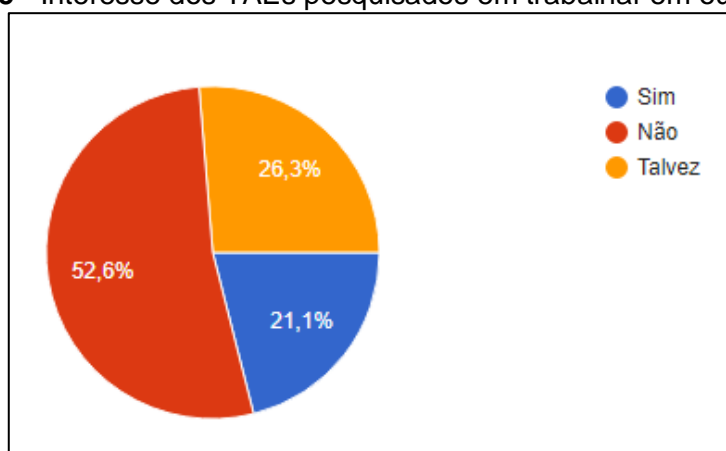
Foram comparados os principais motivos de ingresso na UTFPR dos TAEs participantes da pesquisa com as faixas etárias dos mesmos. A pesquisa mostrou que o motivo “estabilidade” teve menos menções à medida que a faixa etária dos respondentes aumentava. Assim, 83,3% dos respondentes da faixa etária de 21 a 30 anos mencionaram esse motivo como um dos principais para ter ingressado na UTFPR; por sua vez, na faixa etária de 31 a 40 anos, 62,9% mencionaram esse motivo; na faixa etária de 41 a 50 anos, 50%; e na faixa etária de 51 anos ou mais, 41,7%. Esses dados sugerem que a preocupação com a estabilidade no trabalho teve peso relevante nos planos profissionais mesmo em servidores TAEs mais jovens.

O motivo “remuneração” teve o mesmo comportamento supracitado. Na faixa etária de 21 a 30 anos, 58,3% responderam esse motivo; na faixa etária de 31 a 40 anos, 38,7%; na faixa etária de 41 a 50 anos, 35,7%; e na faixa etária de 51 anos ou mais, 25%. Como revela Carreteiro (2014), o interesse em trabalhar no serviço público aumentou nos últimos anos. A autora afirma que cada vez mais pessoas estão saindo

graduadas das universidades e se matriculando em cursos preparatórios para concursos públicos. A autora sugere que as hipóteses que explicam esse cenário são três: a atual instabilidade do mercado de trabalho, o aumento das vagas oferecidas no setor público e a busca de reconhecimento social.

A pesquisa procurou saber a opinião dos respondentes em relação à hipótese de exercerem as atividades em outro setor. Foi perguntado aos pesquisados se eles tinham interesse em trabalhar em outro setor. O Gráfico 5 apresenta as respostas a essa questão.

Gráfico 5 - Interesse dos TAEs pesquisados em trabalhar em outro setor



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os dados revelam que a maioria não tem interesse em trabalhar em outro setor. Filtrando as respostas por áreas, os respondentes lotados na área de graduação e educação profissional são os que menos têm interesse em trabalhar em outro setor: das 33 respostas dos servidores sob esse setor, 22, ou seja, 67%, não têm interesse em trabalhar em outro. O fato de na área de graduação e educação profissional estarem lotados os TAEs de cargos específicos, como técnicos de laboratório, psicólogos, pedagogos, técnico em assuntos educacionais, entre outros, pode contribuir para explicar o percentual encontrado, já que a pouca possibilidade de remanejamento para outro setor evitando o desvio de função talvez tenha sugestionado as respostas “não” à pergunta.

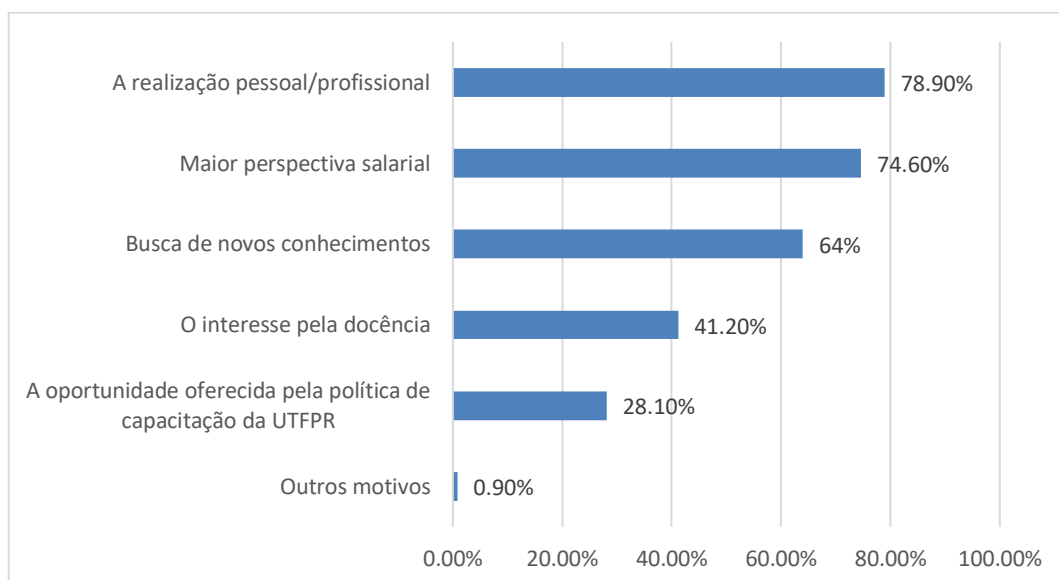
Já as respostas dos servidores lotados na área de pesquisa e pós-graduação e na área de relações empresariais e comunitárias, que tiveram 7 respostas cada, indicam situações contrárias. Enquanto apenas 1 respondente da primeira área, ou

seja, 14%, respondeu que tem interesse em trabalhar em outro setor, da segunda área 4 servidores, ou seja, 57%, manifestaram esse mesmo interesse.

Pode-se deduzir que os 21,1% que manifestaram interesse em trabalhar em outro setor podem tê-lo feito por motivos de descontentamento com o setor atual ou mesmo pela busca de novas oportunidades. De qualquer forma, é um percentual representativo e poderia ser melhor aprofundado em estudos posteriores.

Em relação aos motivos pelos quais os pesquisados resolveram realizar o mestrado/doutorado, evidenciou-se que a realização pessoal/profissional foi o motivo mais informado, com 78,9% de menções, seguido pela busca de maior perspectiva salarial, com 74,6%. O Gráfico 6 apresenta os motivos e seus percentuais:

Gráfico 6 - Motivos para a realização do mestrado/doutorado pelos servidores TAEs pesquisados



Fonte: Elaborado pelo Autor

O motivo “interesse pela docência” foi mencionado por 41,2% dos servidores pesquisados. A menção a esse motivo diminuiu na medida em que a faixa etária dos respondentes aumentava. Assim, na faixa etária de 21 a 30 anos, 83,3% dos respondentes mencionaram-no; na faixa etária de 31 a 40 anos, foi mencionado por 38,7% dos respondentes; na faixa etária de 41 a 50 anos, por 35,7%; e na faixa etária de 51 anos ou mais, foi mencionado por 25% dos respondentes.

Esses dados corroboram Ribeiro (2005), que afirma que com o crescimento do número de titulações no Brasil, mestres e doutores acabam não se encaminhando para a carreira da docência.

A menção a outros motivos para o ingresso no mestrado/doutorado que não os pré-definidos na questão restringiu-se a apenas um. No caso, o respondente disse que “o ambiente da universidade faz brotar este desejo também” (RESP. 69).

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário apresentados até o momento trataram da identificação do perfil dos servidores técnico-administrativos da UTFPR que possuem titulação de mestre ou doutor. A seguir serão apresentados os resultados do questionário que tratam de responder ao outro objetivo específico do presente estudo, a saber, identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais dos TAEs egressos de cursos *stricto sensu*, bem como responder ao objetivo geral proposto.

4.4 PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES IDENTIFICADAS NA PESQUISA

Os servidores TAEs pesquisados responderam à seguinte pergunta: Você percebe a busca por inovações gerenciais e aperfeiçoamento nas estruturas organizacionais por parte da Administração universitária?

Para essa pergunta foram obtidas 114 respostas. A maioria, ou seja, 67,5% dos respondentes não percebem a busca por inovações gerenciais e aperfeiçoamento nas estruturas organizacionais da UTFPR.

Mas foram nos comentários a essa pergunta onde se puderam extrair as percepções substanciais dos respondentes. Houve 28 comentários citando inovações e aperfeiçoamento na Universidade. Desses, vários comentários lembraram a implantação de sistemas informatizados, em especial o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) (RESP. 10; RESP. 35; RESP. 39; RESP. 44), mas também a reestruturação do sistema acadêmico (RESP. 9), o estudo para implantação do Almoarifado Virtual (RESP. 10), o novo sistema de estágio probatório (RESP. 18), o sistema para as atividades de extensão, de reserva de salas e de telefonia IP (RESP. 57).

Os respondentes mencionaram também as inovações promovidas no que diz respeito à área de gestão de pessoas. Foi citado o oferecimento de novos cursos, incluindo o de gestão de pessoas (RESP. 21; RESP. 65), a pesquisa de clima organizacional e avaliações periódicas (RESP. 27).

Outras percepções incluem a reestruturação de regulamentos na área de ensino (RESP. 47), os programas de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos na

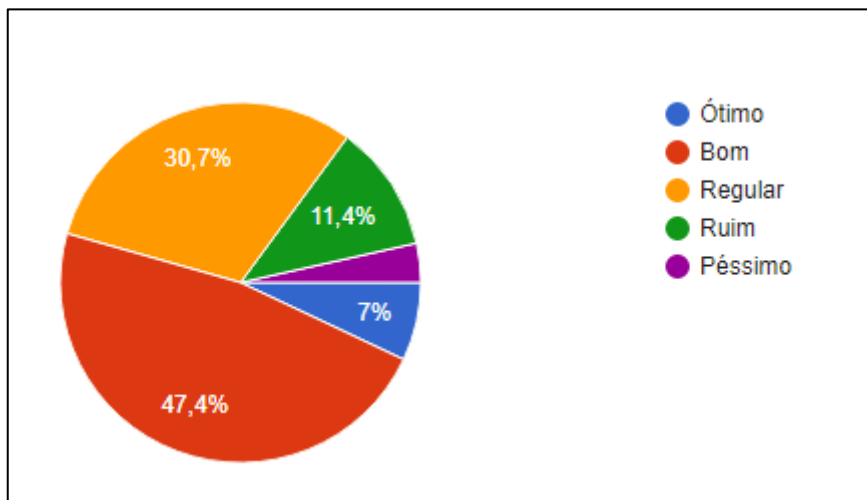
Instituição (RESP. 50), a revisão dos documentos institucionais (RESP. 97) e estudos para implantação do sistema de custos (RESP. 105).

Os resultados também evidenciaram que os respondentes que mais citaram inovações e aperfeiçoamentos na UTFPR estão lotados em áreas de Planejamento e Administração, que teve 44,8% dos respondentes com respostas positivas, e nas áreas de comunicação, avaliação institucional, gestão de pessoas, gestão da informação, assessoria executiva, assessoria de cerimonial e eventos e diretorias gerais, cujos setores, somados, obtiveram um percentual de respostas positivas de 55%. Esses dados sugerem que muitas das inovações e aperfeiçoamentos que ocorrem na estrutura da Universidade, as quais atingem e são utilizadas por muitos servidores TAEs, não são sentidas pelos mesmos como inovações e aperfeiçoamentos, faltando, talvez, um reconhecimento pelo trabalho de outras áreas responsáveis pelas implementações. Em outros casos, pode-se presumir simplesmente falta de conhecimento das inovações e aperfeiçoamentos que ocorrem na Instituição.

Kliksberg (1998) afirma que a nova administração pública necessita concentrar-se nas funções estratégicas para a sociedade, e para concretizá-las eficientemente precisa apresentar uma estrutura institucional adequada e desenvolver capacidades gerenciais nos membros das organizações. A estratégia para consecução de tal objetivo, segundo Bresser-Pereira (1997) é a descentralização, o incentivo à criatividade e à inovação e a mudança na estratégia de gerência. A percepção de como os servidores veem a adoção dessas estratégias reflete também na forma como enxergam que suas demandas de desenvolvimento estão sendo atendidas pela administração institucional.

À pergunta “Como você percebe na UTFPR o nível de integração entre as suas necessidades pessoais ou profissionais de desenvolvimento e as necessidades institucionais?”, os servidores, na maior parcela, 47,4%, responderam que percebem como bom o nível de integração entre suas necessidades pessoais/profissionais às necessidades da Instituição. O percentual de respondentes que percebem como “péssimo” foi de apenas 3,5%. O Gráfico 7 apresenta as respostas por nível de intensidade.

Gráfico 7- Percepção dos TAEs quanto ao nível de integração entre suas necessidades e as da UTFPR



Fonte: Elaborado pelo Autor

As respostas a essa questão foram analisadas também segundo o nível de escolaridade requerido para o cargo. Nesse caso, não se identificou variação muito expressiva nos resultados. Em comparação aos cargos de nível médio, houve um percentual maior entre os respondentes de cargos de nível superior que responderam como “bom” à pergunta em análise. Enquanto 44,2% dos TAEs de cargos de nível médio responderam como “bom” à pergunta, 48,4% dos respondentes de cargos de nível superior responderam da mesma forma.

Comparando-se as respostas conforme as áreas de lotação dos respondentes, onde se separaram para análise os dois setores com maior número de respostas, a saber, a área de graduação e educação profissional, com 38 respostas, e a área de planejamento e administração, com 29 respostas, verificou-se que, enquanto 34,2% dos respondentes da área de graduação e educação profissional responderam que o nível de integração entre suas necessidades e as necessidades institucionais era “bom”, 65,5% dos servidores da área de planejamento e administração responderam da mesma forma.

Pode-se inferir a partir desses dados que os TAEs ocupantes de cargos de nível superior percebem o nível de integração entre suas necessidades e as necessidades institucionais como “bom” mais do que os TAEs ocupantes de cargos de nível médio. Presume-se também, a partir dos dados da pesquisa, que essa percepção ocorre com mais intensidade em relação aos TAEs da área de planejamento e administração do que da área de graduação e educação profissional.

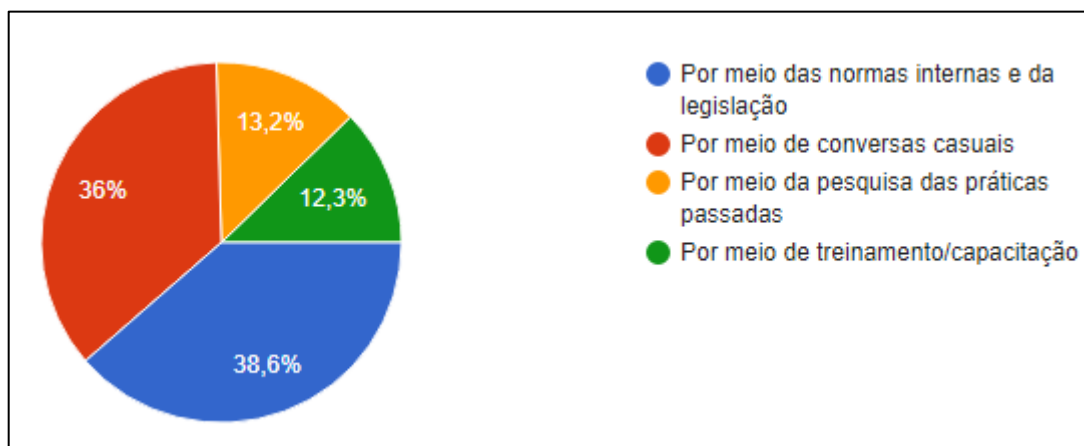
Nesse caso, a percepção não está relacionada ao nível de escolaridade do cargo, já que, dos 29 respondentes da área de planejamento e administração, 14 são ocupantes de cargos de nível superior, enquanto dos 38 respondentes da área de graduação e educação profissional, 28 são ocupantes de cargos de nível superior.

Entender as tendências de desenvolvimento dos servidores procurando integrá-las às necessidades institucionais é um caminho para abrir oportunidades de crescimento pessoal e profissional aos mesmos, mitigando assim possíveis casos de frustração (ARGYRIS, 1957 *apud* DENHARDT, 2011, p.55), e criando um ambiente motivador e de repercussão positiva em todos os setores (GRILLO; GRANJA, 2001, p.45).

Dessa forma, existe a necessidade de se compreender por que em algumas áreas organizacionais da UTFPR os servidores TAEs não tem uma percepção semelhante entre o nível de integração entre suas necessidades pessoais/profissionais e as necessidades institucionais.

Procurando identificar as percepções dos pesquisados sobre as formas com que eles adquirem conhecimento sobre a UTFPR, ou os meios pelos quais obtém informações que influenciarão o modo como percebem o funcionamento da Universidade, foi perguntado aos pesquisados o seguinte: Por qual forma você mais aprende sobre o modo de funcionamento da UTFPR?

As alternativas à pergunta se basearam em Denhardt (2017) e são: por meio das normas internas e da legislação; por meio de conversas casuais; por meio da pesquisa das práticas passadas; e por meio de treinamento/capacitação. O Gráfico 8 apresenta os resultados obtidos:

Gráfico 8 - Forma como os TAEs mais aprendem sobre o funcionamento da UTFPR

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os resultados mostram que os percentuais de respondentes que informaram que aprendem mais sobre o modo de funcionamento da UTFPR através das normas internas e da legislação é semelhante ao de respondentes que disseram que aprendem mais sobre a UTFPR através de conversas casuais.

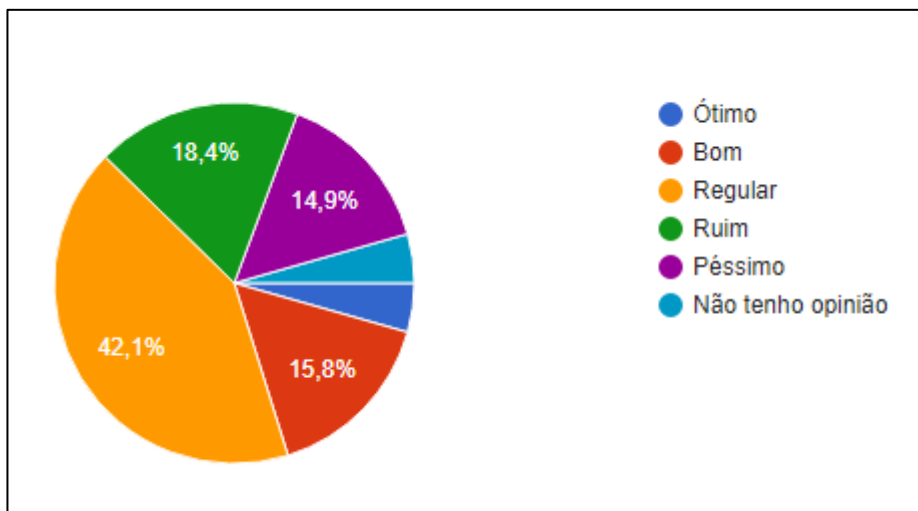
Conversas casuais ou informais são uma das estratégias para compartilhamento de conhecimentos que podem ser incentivadas nas organizações. Embora certas chefias possam presumir que tais conversas são perda de tempo, a maioria dessas conversas são sobre trabalho – troca de ideias, conselhos, perguntas sobre o andamento de projetos. Os autores concluem que deve haver a compatibilidade entre as formas de transferência de conhecimentos e a cultura organizacional (DAVENPORT; PRUZAK, 1998).

Em relação à percepção do nível de participação dos servidores TAE no planejamento das ações do câmpus, o maior percentual de respondentes, 42,1%, disse considerar o nível de participação “regular”. O percentual de respondentes que consideram “bom” o nível de participação foi de 15,8%; e o percentual de respondentes que considera ótimo foi de 4,4%, assim como os que não opinaram. O Gráfico 9 apresenta os percentuais para todos os níveis de percepções.

Na definição dos planos de desenvolvimento dos TAEs o Governo Federal determinou que fosse garantida a participação coletiva na busca de soluções para os problemas institucionais (BRASIL, 2006b). Chiavenato (1993, p.560) afirma a importância da participação coletiva numa organização explicando que ela possibilita se construir “lentamente uma estrutura firme de espírito de equipe, flexível e

responsável, que proporciona uma espécie de guia para o comportamento dos empregados e para suas relações de trabalho”.

Gráfico 9 - Percepção do nível de participação dos servidores TAE no planejamento das ações do câmpus



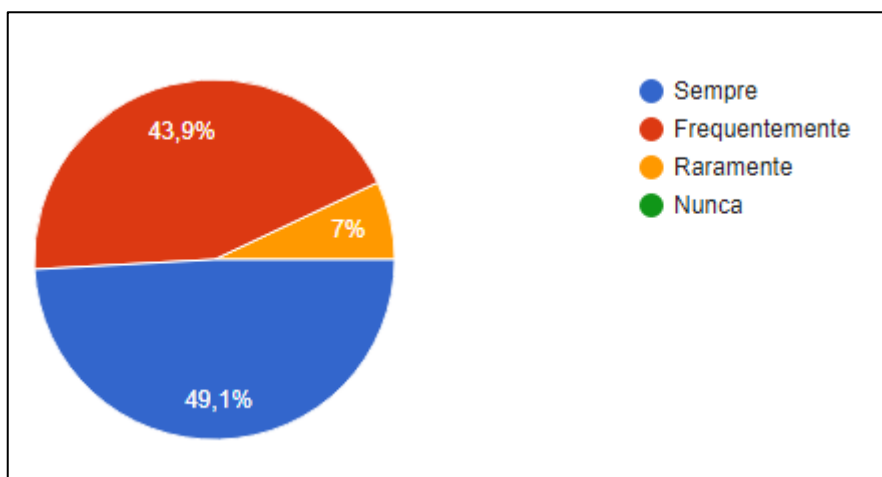
Fonte: Elaborado pelo Autor

A UTFPR possui em sua estrutura organizacional órgãos consultivos e deliberativos compostos de forma democrática. São órgãos consultivos e deliberativos da Administração Universitária, no nível superior, os conselhos deliberativos especializados e os fóruns consultivos. Alguns câmpus possuem também os Conselhos de Gestão, como Apucarana, Curitiba, Campo Mourão e Pato Branco, por exemplo. Os conselhos de Câmpus são órgãos consultivos com representação das categorias docentes, técnico-administrativos e estudantes, e têm o objetivo de democratizar as decisões nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, pós-graduação e a administração geral. Constituem, dessa forma, em um importante mecanismo de participação democrática dos servidores nas atividades de gestão dos câmpus. De fato, a oportunidade de participar, opinar e compartilhar ideias no trabalho faz com que a pessoa se sinta integrante do processo produtivo e lhe ajuda a se envolver mais com o trabalho, e é um fator de motivação que faz o indivíduo se empenhar para atingir os objetivos da organização (MAILHIOT, 1970; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Em relação à percepção da orientação das atividades de trabalho ao interesse público, foi perguntado aos pesquisados: Você considera que suas atividades no trabalho são orientadas ao interesse público (comunidade interna e ou externa)?

Os resultados mostraram que a maior parcela dos respondentes, 49,1%, sempre considera que suas atividades de trabalho são orientadas ao interesse público, e 43,9% consideram que suas atividades são frequentemente orientadas ao interesse público. O Gráfico 10 mostra todos os resultados:

Gráfico 10 - Percepção da orientação das atividades ao interesse público por parte dos pesquisados



Fonte: Elaborado pelo Autor

As respostas à pergunta também foram separadas segundo as áreas organizacionais da UTFPR, de modo a verificar se o trabalho em alguma das áreas exerce maior influência na percepção dos pesquisados. Os resultados mostraram que os respondentes da área de relações empresariais e comunitárias foram os que apresentaram maior percentual de respostas “sempre”, ou seja, que sempre consideram que suas atividades são orientadas ao interesse público, com 71,4%. A área que contou com maior percentual de respondentes informando que raramente suas atividades tem orientação ao interesse público foi a de pesquisa e pós-graduação, com 28,6%.

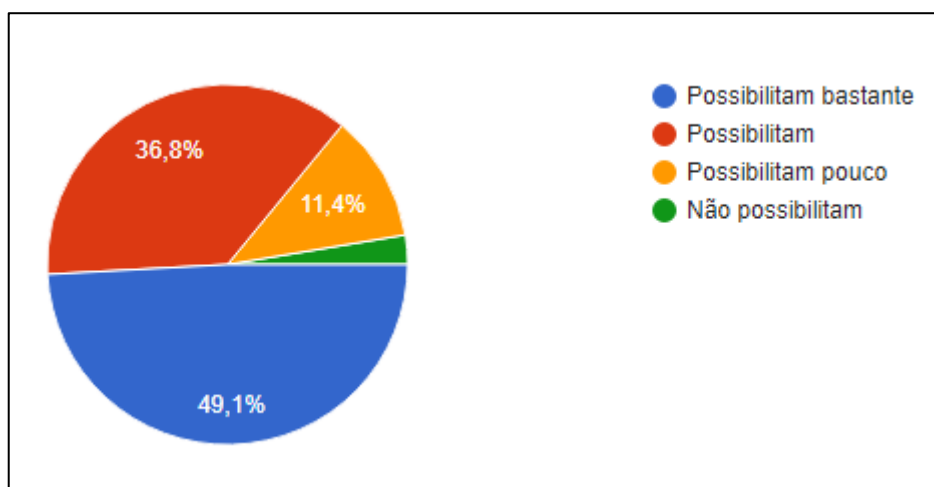
Parece estranho o maior percentual de respostas negativas pertencer aos respondentes da área de pesquisa e pós-graduação – área que é um dos três fundamentos da Universidade e cujo propósito é o de justamente servir ao desenvolvimento social. Talvez o resultado expresse um sentimento de que o trabalho realizado pelos TAEs nessas áreas atenda mais aos interesses da comunidade universitária do que aos da sociedade.

Para autores como Houston (2000), os servidores públicos se sentem mais motivados, em comparação com o setor privado, pelo desejo de servir à sociedade e

ao interesse público. Klein e Mascarenhas (2016), afirmam que salários altos e benefícios têm peso menor na motivação de servidores públicos do que de profissionais do setor privado, e os mesmos autores, citando Mann (2006 *apud* KLEIN; MASCARENHAS, 2016), sugerem que os gestores se utilizem da vantagem do interesse dos servidores públicos de servir à sociedade como fator de motivação da força de trabalho.

A qualificação do servidor público em mestrados e doutorados torna o mesmo capaz de aplicar o método científico em pesquisas e aprofunda os conhecimentos em áreas específicas do saber (RAMOS, 2009). Dessa forma, no sentido de se conhecer as percepções dos pesquisados no que se refere à incorporação do conhecimento no exercício da profissão (RIBEIRO, 2006), foi perguntado aos mesmos: As suas atribuições atuais no cargo possibilitam/necessitam que se incorpore conhecimento? O Gráfico 11 apresenta os resultados encontrados:

Gráfico 11 - Percepção da possibilidade/necessidade de incorporação de conhecimento nas atribuições atuais dos pesquisados



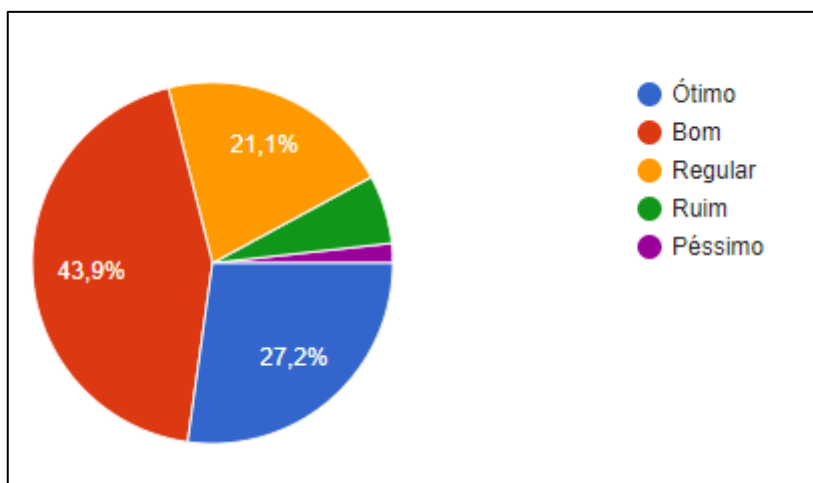
Fonte: Elaborado pelo Autor

O maior percentual dos respondentes, 49,1%, disse que considera que suas atribuições atuais no cargo possibilitam bastante a incorporação de conhecimento, enquanto o percentual de 36,8% disse que as atribuições atuais possibilitam que se incorpore conhecimento. Os respondentes que informaram que as atribuições atuais no cargo possibilitam pouco ou não possibilitam (2,6%) a incorporação de conhecimento estão distribuídos em todas as áreas e faixas etárias e a análise por esses filtros não revelou informação relevante.

Um dos fatores motivadores do trabalho, que possibilita crescimento pessoal, desafio e satisfação profissional é o enriquecimento do trabalho, que consiste na substituição de tarefas com menor grau de complexidade por outras com maior grau (HERZBERG, 1968). Enriquecimento do trabalho ou incorporar conhecimento a ele revela-se também na capacidade de inovar, otimizar e encontrar métodos mais eficientes e efetivos de se realizá-lo. Isso possibilita o servidor aplicar com mais propriedade seus conhecimentos. Hackman e Oldham (1976 *apud* CARVALHO, 2012) afirmam que em organizações cujo trabalho é enriquecido as pessoas com maiores necessidades de crescimento tornam-se mais satisfeitas e trabalham melhor do que as pessoas com menor necessidade de crescimento.

Em relação ao nível de liberdade e autonomia no trabalho, foi feita a seguinte pergunta: Qual o nível de liberdade e autonomia que você tem em seu trabalho? Dos 114 respondentes, 43,9%, informou que considera “bom”. O percentual dos que considera “ótimo” foi de 27,2%. Apenas 7 respondentes, ou 6,1% consideram “ruim”, e apenas 2, ou 1,8%, consideram “péssimo” o nível de liberdade e autonomia no trabalho. Veja o Gráfico 12:

Gráfico 12 - Percepção do nível de liberdade e autonomia no trabalho dos TAEs



Fonte: Elaborado pelo Autor

As áreas ligadas diretamente às diretorias dos câmpus bem como à Reitoria, como as áreas de comunicação, avaliação institucional, gestão de pessoas, gestão da informação, assessoria executiva, assessoria de cerimonial e eventos e diretorias gerais foram as áreas cujos servidores tiveram maior percentual de respostas com o nível “ótimo” de percepção de liberdade e a autonomia no trabalho, com 50%.

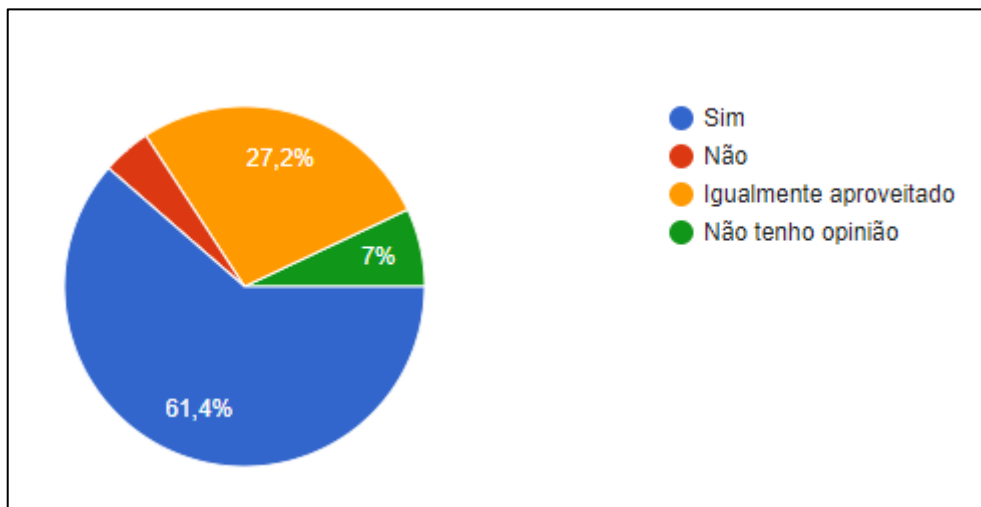
O maior percentual de respostas positivas para essas áreas pode ter como hipótese o fato de serem áreas estratégicas, de formulação e planejamento, em que o trabalho exige maior nível de autonomia.

Bergue, Camões e Pantoja (2010) afirma que o trabalho prescrito sem a possibilidade de o trabalhador efetuar arranjos e ajustes para dar conta das demandas apresentadas pode ocasionar o sofrimento do trabalhador. Segundo o autor, modos e técnicas de gerenciamento da organização que impedem o emprego de aptidões como a inteligência, a criatividade e o pensamento nas atividades de trabalho, podem entrar em conflito com o intelecto do trabalhador gerando assim o sofrimento. Dejourné (2001) afirma sobre esse ponto que o trabalho realizado sem o emprego da engenhosidade, criatividade, sendo somente a execução mecânica, pode conduzir ao que chama de “operação padrão”. A partir da análise dos resultados apresentados pelos respondentes, pode-se concluir que os respondentes percebem, em maior parte, um nível de liberdade e autonomia entre “bom” e “ótimo”.

Em relação à percepção da contribuição que os servidores pesquisados poderiam trazer à Instituição diante da hipótese de desempenharem outras atribuições, foi feita a seguinte pergunta: Você acredita que desempenhando outras atribuições no mesmo ou em outro setor seu conhecimento obtido no mestrado/doutorado poderia ser aplicado para trazer alguma inovação ou melhorar seu desempenho?

Para essa pergunta foram obtidas 114 respostas. A maioria, 61,4%, respondeu que sim, que desempenhando outras atribuições no mesmo ou em outro setor seu conhecimento obtido no mestrado/doutorado poderia ser aplicado para inovar ou melhorar o desempenho. No Gráfico 13 observa-se que foi pequeno o percentual de respondentes – apenas 5 pessoas, ou 4,4% - que disse que desempenhando outras atribuições, no mesmo ou em outro setor, não haveria melhorias no desempenho e que o conhecimento obtido no stricto sensu não possibilitaria trazer algo inovador para o setor.

Gráfico 13 - Percepção dos pesquisados quanto à contribuição caso desempenhassem outras atribuições no mesmo ou outro setor



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os dados da pesquisa revelaram também que os 5 respondentes, ou os 4,4%, que responderam “não” para a pergunta, são todos da área de graduação e educação profissional. Não ocorre uma hipótese para tal resultado. No entanto, esse resultado guarda coerência com as respostas desses mesmos respondentes a outra pergunta do questionário - se teriam interesse em trabalhar em outro setor. Para essa pergunta apenas 1 respondente manifestou que talvez houvesse interesse, enquanto os outros quatro respondentes disseram que não. Contudo, dado alguns comentários que foram feitos pelos que responderam “não”, pode-se inferir que os mesmos disseram que não poderiam contribuir caso desempenhassem outras atribuições no mesmo ou em outro setor por razões de especificidade da área de titulação, como comentam dois respondentes:

‘O conhecimento obtido durante a realização do programa de doutorado está relacionado diretamente com as atribuições do meu cargo’ (RESP. 30).

‘É uma área técnica específica’ (RESP. 52).

Entre os comentários gerais há alguns pontos a se destacar. Por exemplo, há respondentes que não só apontam que os conhecimentos adquiridos na pós-graduação *stricto sensu* podem ser úteis e aproveitados no desempenho de suas funções, como também indicam situações concretas nas quais ele poderia ser aplicado. Um dos respondentes traz o seguinte:

‘Fiz mestrado na área de ensino. O conhecimento pedagógico adquirido auxilia na configuração de cursos, manuais e tutoriais direcionados a orientar os servidores quanto aos procedimentos em geral’ (RESP. 43).

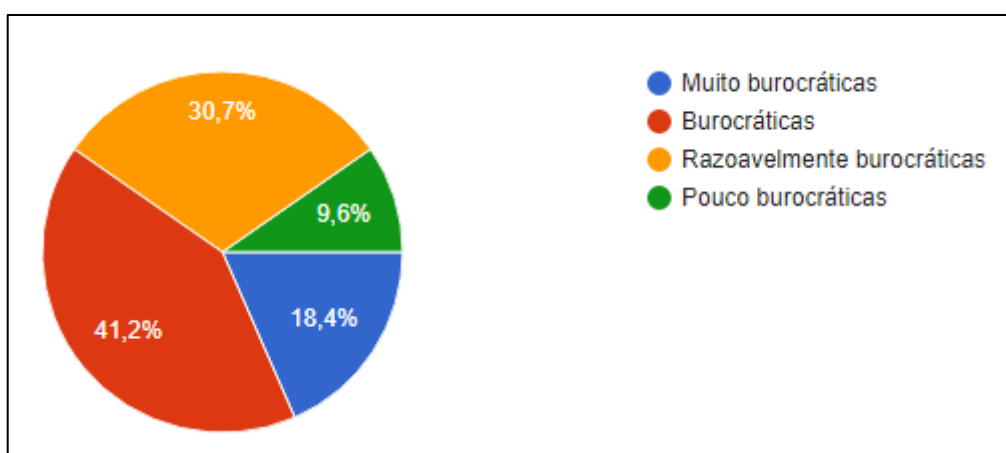
Há também aqueles que, apesar de afirmarem que a bagagem que trazem consigo poderia contribuir, ressaltam que há desafios e limitações (talvez condições institucionais) que dificultam. Por exemplo, um deles afirma:

‘Publiquei um artigo (B2) onde realizei a análise de usabilidade do portal institucional, do qual resultou uma tabela com sugestões de boas práticas a partir dos problemas encontrados junto aos usuários. Observando o portal antigo e o novo portal, é possível verificar que as recomendações não foram consideradas’ (RESP. 79).

Neste sentido, importa destacar não só a importância da capacitação dos TAEs e também de sua percepção quanto a importância da realização dos cursos e de suas competências para contribuir com o desenvolvimento da UTFPR, mas também questionar se a própria instituição está sempre pronta – através de sua forma de organização, lideranças, etc. – para acolher as contribuições advindas desses egressos.

Foi também perguntado aos pesquisados o nível de burocracia que eles consideravam existir em suas atribuições. Os resultados são apresentados no Gráfico 14:

Gráfico 14 - Percepção do nível de burocracia nas atribuições dos TAEs



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os respondentes, em maior parcela, 41,2%, afirmaram que suas atribuições são burocráticas. Entre os pesquisados que responderam que suas atribuições são “burocráticas”, o maior percentual foi dos lotados na área de planejamento e

administração, com 18 dos 29 respondentes, ou 62,1%, afirmando essa percepção. O percentual de 9,6% que se refere aos que responderam que suas atividades são pouco burocráticas corresponde a 11 TAEs, dos quais 7 pertencem à área de graduação e educação profissional.

Verifica-se, assim, que 59,6% dos respondentes disseram serem suas atribuições ou “burocráticas” ou “muito burocráticas”. Terra (2000) afirma que formas de se diminuir a tradição burocrática nas organizações devem considerar o trabalho em equipe; a alternância de lideranças; maior delegação de responsabilidade; redução da hierarquia; incentivo à incorporação de múltiplas competências e aumento das responsabilidades para os funcionários; apoio da organização através de sistemas de informação; e sistemas de avaliação que consideram todo o relacionamento preterido do avaliado.

Em relação à pergunta: No seu câmpus existe a adequação dos perfis profissionais dos servidores técnico-administrativos (com ou sem graduação/pós-graduação) aos locais de trabalho?

Para essa pergunta foram obtidas 111 respostas. A maioria dos respondentes, 64,9%, disse que não existe adequação dos perfis profissionais dos TAE aos locais de trabalho, enquanto 35,1% disseram que sim, que existe a adequação.

Entre os comentários complementares às respostas, em número de 38 comentários, alguns respondentes que disseram que sim, que há a adequação dos perfis profissionais aos locais de trabalho, fizeram ressalvas ou não generalizaram a percepção:

Com ressalvas, nem todos são, mas uma parte conseguiu ser alocado em funções condizentes as suas perspectivas profissionais (RESP. 12).

Em alguns casos (RESP. 32).

Sim, sempre que possível (RESP. 42).

Um considerável número de comentários mencionou, entre outras coisas, que desconhecem ou não existe essa preocupação por parte da administração, ou que são considerados outros critérios para alocação das pessoas:

Não percebi esta preocupação na atual administração (RESP. 3).

As pessoas são ‘jogadas’ no setor, não existe uma distribuição adequada dos servidores para os setores (RESP. 35).

Lotações por afinidades pessoais, não por competência profissional (RESP. 36).

A competência técnica e de titulação em muitos casos é esquecida, em detrimento da competência política (RESP. 41).

Os comentários revelaram também a percepção da situação de TAEs que ocupam cargos de nível superior, principalmente o de Administrador, desempenhando atribuições de cargos de nível médio:

[...] mas nem todos, tem muitos nível superior em tarefas e Auxiliar [sic] ADM e vice-versa (RESP. 33).

Temos administradores (concursado como administrador [sic] e ganhando como administrador [sic]) trabalhando como técnico administrativo (RESP. 61).

Cargos específicos costumam ser alocados em seus locais respectivos, mas cargos de Administrador comumente são subutilizados (RESP. 78).

De fato, 64,9% representa um percentual considerável de TAEs que percebem não haver adequação entre o perfil profissional da categoria aos locais de trabalho. Desse modo sugere-se um estudo para implementação de uma política institucional que localize e busque solucionar essas distorções; isso propicia mais produtividade e adequação à Instituição; permite o direcionamento de cursos e possibilita a construção de critérios mais objetivos no processo de avaliação dos servidores (DALMAU; TOSTA, 2009). A UTFPR, ciente dessa necessidade, planeja ação nesse sentido, que consta no PGI 2016-2020: “Adequar o perfil profissional na definição da ocupação de cargos e funções” (UTFPR, 2016, p.18).

Em relação à pergunta: Você considera que a incompatibilidade entre as atribuições do cargo e a formação escolar (graduação e ou pós-graduação) afetam o desempenho dos servidores TAE's?

Foram obtidas 114 respostas para essa pergunta. 71,1% dos respondentes disseram que sim, que a incompatibilidade entre as atribuições do cargo e a formação escolar afetam o desempenho dos TAEs, e 28,9% disseram que não, que não afetam.

Alguns dos comentários dos pesquisados que disseram que a incompatibilidade entre as atribuições do cargo e a formação escolar não afetam o desempenho trazem como razão para a resposta a opinião de que fatores pessoais ou motivacionais ou esforços de capacitação da Universidade para com os servidores são elementos mais influentes no desempenho das atividades dos TAEs:

O que mais afeta o desempenho é a forma como o servidor ocupante de determinada função encara seu trabalho. Problemas ocorrem muito mais em relação a postura passiva do servidor, do que problema de outra ordem, burocrática, de chefia, institucional, etc (RESP. 19).

O que deve ser feito é uma orientação das atribuições e das atividades e formação sobre como realizar. É necessário formação para o desenvolvimento do trabalho (RESP. 39).

Vai do servidor buscar o conhecimento para realizar suas tarefas, seja por treinamento prático (apoiado pela instituição), seja por estudo de legislação, ou outros meios (RESP. 66).

Vejo que independentemente da formação, falta para muitos proatividade. Também percebo que muitas pessoas com cargo de nível E, como por exemplo, Administradores, contribuem muito pouco com seu conhecimento de nível superior, do que cargos de nível D. Vejo pessoas com cargo de nível D, com formação diversa (área da saúde, por exemplo), atuando com maior excelência do que pessoas com formação na área administrativa (RESP. 101).

Entre os comentários dos servidores que responderam que a incompatibilidade das atividades do cargo com a formação escolar afeta o desempenho, alguns deles mencionaram que a maior qualificação traz benefícios ao exercício das atividades, mas muitas vezes encontram barreiras ou não têm condições de aplicar esses conhecimentos:

[...] se entramos aqui num cargo de nível médio, com a qualificação formal avançarmos, essa qualificação é insignificante quando olhada pelas atribuições do cargo e não pelas atividades que o servidor vem desenvolvendo no local aonde está lotado, neste sentido percebe-se que a qualificação serve somente para melhorar o salário, não serve para justificar ou ajudar o servidor a desenvolver melhor suas atividades laborais do dia a dia, em muitos dos casos (RESP. 16).

Não importa o quanto se capacite, um servidor permanecerá exercendo a mesma função, exceto no desvio de função. Os cargos mais operacionais passam a questionar o processo a fim de melhorá-lo ou entendê-lo. Os usuários dos serviços (docentes e discentes) querem alguém que execute o que foi determinado o mais rápido possível. Isso impede os TAEs de serem respeitados, sendo obrigados muitas vezes a passar por cima de normas e procedimentos formais para agilizar tais atendimentos. Com isso, os servidores sentem-se frustrados e passam a executar somente aquilo que está descrito na legislação, causando um ambiente truncado, com assédio e doenças psicológicas (RESP. 79).

Há também os respondentes que disseram que o impacto da incompatibilidade das atribuições do cargo com a formação escolar pode ocasionar carências ao trabalho:

[...] acredito que a falta de embasamento teórico e compreensão aprofundada dos temas sociais repercute na maioria das vezes em mera reprodução do que já existe (RESP. 3).

A formação adequada garante melhor qualidade dos serviços prestados (RESP. 42).

Temos alguns servidores da área de biológicas atuando na gestão. Por conversas informais, percebe-se que estes servidores sentem mais dificuldade no trabalho (RESP. 47).

Em uma Instituição como a UTFPR são observados diversos cargos com necessidades de perfis profissionais diversificados. Por motivos variados servidores exercem cargos que não se enquadram em seus perfis profissionais, principalmente os cargos com escolaridade de nível médio, onde a maioria dos ocupantes já possui nível superior ou pós-graduação. Um agravante para esse problema consiste na forma como algumas organizações encaminham as atividades de trabalho e lidam com os funcionários. Atividades centradas em cargos e a falta de delegação de responsabilidades limitam o potencial dos mesmos e restringem seu crescimento e desenvolvimento, ocasionando muitas vezes a frustração (DENHARDT, 2011).

Uma alternativa para o caso seria procurar conciliar as diferentes necessidades dos servidores, com seus perfis profissionais dos mais variados – advogados, administradores, psicólogos, etc. – às necessidades institucionais. Deve-se observar, contudo, que ao lidar com servidores com necessidades diferenciadas deve adotar uma estratégia que não afaste a harmonia existente e que conduza os servidores ao crescimento (MASLOW, 2001).

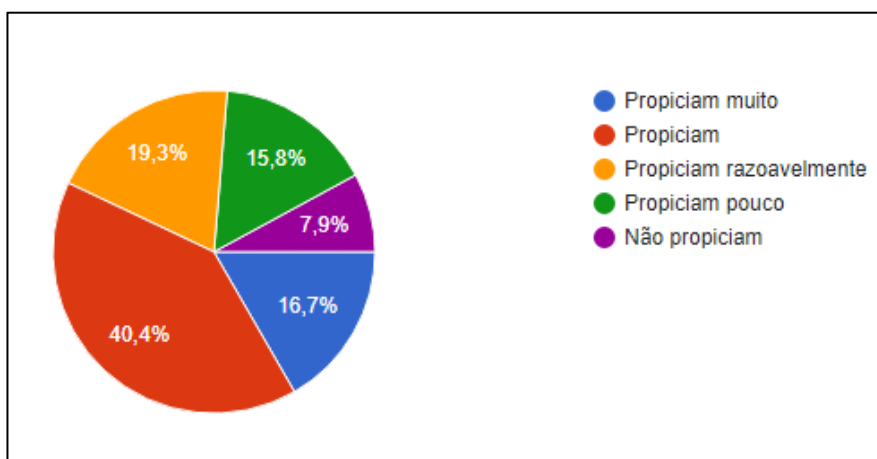
Em relação às oportunidades de desenvolvimento pessoal na Instituição, foi perguntado aos pesquisados o seguinte: Você considera que suas atividades funcionais lhe propiciam oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal?

Houve 114 respostas a essa pergunta. A maior parte dos respondentes, 40,4%, disse que sim, que propiciam oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal; 19,3% disseram que propiciam razoavelmente. Os percentuais completos estão no Gráfico 15.

Classificando-se as respostas conforme as áreas de lotação dos respondentes, tem-se que os maiores percentuais de respostas afirmando que as atividades

funcionais “propiciam” oportunidades de crescimento e desenvolvimento ocorreram entre os TAEs lotados nas áreas diretamente ligadas às diretorias dos câmpus ou à Reitoria, como as áreas de comunicação, avaliação institucional, gestão de pessoas, gestão da informação, assessoria executiva, assessoria de cerimonial e eventos e diretorias gerais, cujo percentual obtido – somadas todas essas áreas – foi de 55%.

Gráfico 15 - Percepção sobre oportunidades de crescimento e desenvolvimento propiciadas pelas atividades desempenhadas



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os dados da pesquisa revelam que os respondentes lotados em setores mais próximos à administração universitária percebem mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal do que os lotados em outros setores. Questiona-se se essa percepção guarda relação de fato com a realidade ou se existe um elemento influenciador para essa percepção, algo como uma pseudo visão institucional pelo fato da maior proximidade com a administração universitária.

Em relação à pergunta: Você já foi convidado para participar de algum projeto, comissão, grupo de trabalho, etc. na UTFPR em decorrência da sua afinidade ou interesse por determinada linha de pesquisa?

Foram obtidas 113 respostas a essa pergunta. A maioria dos respondentes, 55,8%, disse que sim, que já foi convidada, enquanto 44,2% disseram que não foram convidados.

Tomando-se os resultados de acordo com as áreas de lotação dos respondentes, o maior percentual de respostas “sim” foi entre os TAEs da área de graduação e educação profissional, em que de 71,1% afirmam que já foram convidados para participar de algum projeto, comissão, grupo de trabalho, etc. O

segundo maior percentual ocorreu entre os TAEs lotados nas áreas ligadas à administração universitária, com 65%.

Os respondentes que disseram que não foram convidados para participar de projetos, comissões, etc., mencionaram motivos variados para esse fato. Foi mencionada por dois respondentes a existência de preferências na escolha de membros de grupos, comissões, etc.:

Os grupos compostos são fechados e, apesar de tentativas, não permitem ingresso de outros servidores, com a mesma especialidade ou até, superior (RESP. 15).

Aqui só existe as panelinhas, se você não faz parte de uma, você é excluído (RESP. 36).

Outro TAE disse que os profissionais de algumas áreas do conhecimento são pouco chamados para participar:

Os profissionais da área de sociais e humanas dificilmente são convidados para atividades de pesquisa na instituição. (RESP. 29).

Entre os pesquisados que disseram que já foram convidados para participar, alguns mencionaram a especificidade do cargo como fator para o convite:

Sim, porque meu cargo é bastante específico [...]. Mas não vejo essa realidade ocorrendo com meus colegas que são de cargos mais genéricos (RESP. 12).

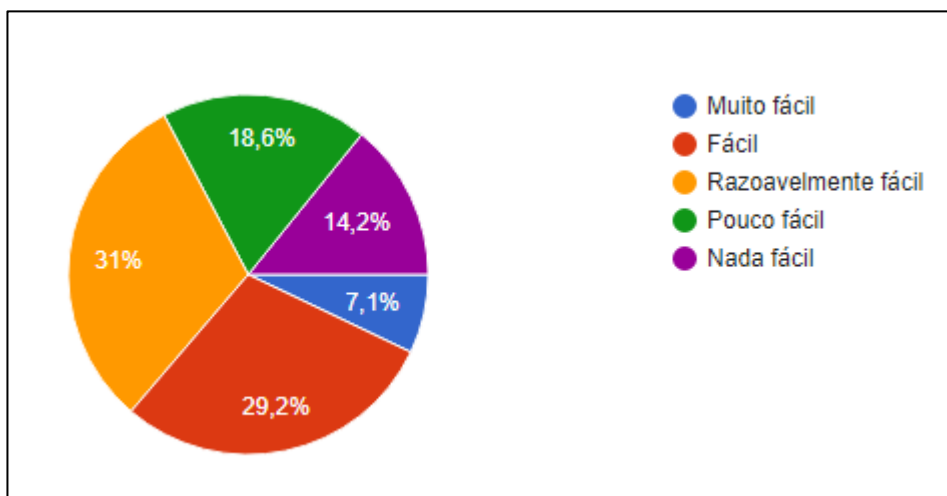
Vários professores solicitam a participação de técnicos de laboratório quando subscrevem um projeto (RESP. 52).

Com muita frequência componho grupos e comissões devido à minha formação específica, por ser uma das únicas profissionais da área na instituição (RESP. 100).

As organizações que promovem a participação efetiva dos funcionários nos processos decisórios valorizam e proporcionam o crescimento profissional desses funcionários, e gera também aprendizado e comprometimento dos mesmos com a organização (BRISOL; SANTOS, 2013). Nesse sentido, Lück (2001) considera que a gestão participativa em uma organização está correlacionada à sua produtividade, bem como à satisfação de seus funcionários.

Em relação à pergunta: Quão fácil é para você modificar um processo de trabalho? A mesma foi respondida por 113 servidores TAE. O gráfico 16 mostra os percentuais para cada percepção:

Gráfico 16 - Percepção dos pesquisados quanto à facilidade em modificar um processo de trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os dados mostram que o percentual de respondentes que percebem como fácil ou muito fácil a modificação de um processo de trabalho, 36,3%, é pouco maior que o percentual de respondentes que considera pouco fácil ou nada fácil, 32,8%.

A modificação de um processo de trabalho por um servidor para melhor se adequar às suas circunstâncias de trabalho envolve uma série de variáveis; no serviço público, precisa ainda obedecer aos princípios que norteiam a administração pública. Nesse sentido, a concessão de autonomia para que um servidor faça mudanças no trabalho que realiza deve caminhar em conjunto com a responsabilidade.

As respostas apresentadas para a pergunta sobre a percepção quanto à facilidade em se modificar um processo de trabalho e visualizadas no Gráfico 16 estão em consonância com as respostas para a pergunta sobre a percepção do nível de liberdade e autonomia que o servidor tem no trabalho, e apresentadas no Gráfico 12.

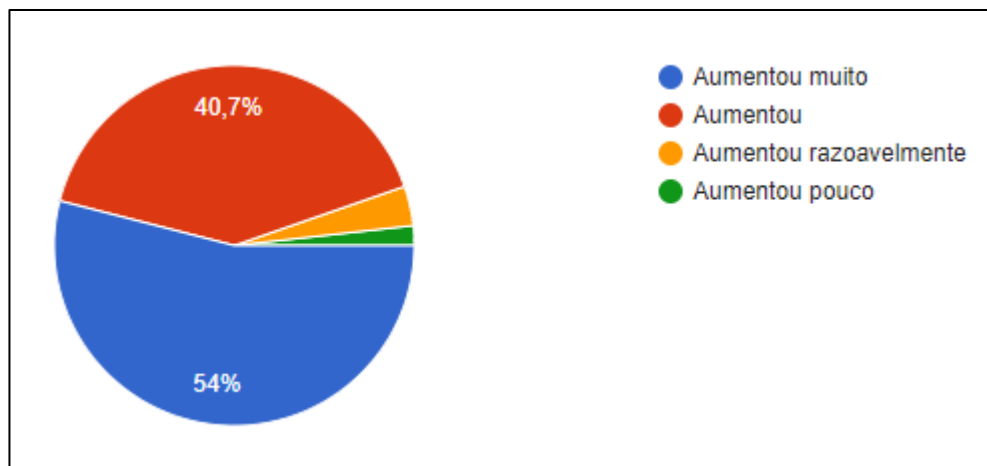
De acordo com Zarifian (2001 *apud* BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010), autonomia e responsabilidade tratam-se de atitudes integradas às competências profissionais, e não elas não podem ser apreendidas e desenvolvidas se as situações em que elas sejam necessárias não são submetidas ou assumidas pelo servidor, ainda que a organização possa oferecer treinamento para melhorar a iniciativa deles. O autor finaliza afirmando que a autonomia e a responsabilidade são construídas nos servidores a partir das mudanças internas que ocorrem nos modos de funcionamento das organizações.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a autonomia ajuda os indivíduos da organização a se tornarem mais motivados para criar novos conhecimentos; os indivíduos autônomos passam a difundir suas ideias aos colegas de trabalho e posteriormente acabam se tornando ideias organizacionais.

Em relação à pergunta: Como você percebe o aumento dos seus conhecimentos após a conclusão do mestrado/doutorado?

Foram obtidas 113 respostas para essa pergunta. A maioria dos pesquisados, 54%, respondeu que após a conclusão do mestrado/doutorado o conhecimento aumentou muito, e 40,7% respondeu que o conhecimento aumentou. O percentual de respondentes que disse que o conhecimento aumentou razoavelmente foi de 3,5%, ou apenas 4 pessoas; e o percentual de respondentes que disse que o conhecimento aumentou pouco foi de 1,8%, ou apenas 2 pessoas.

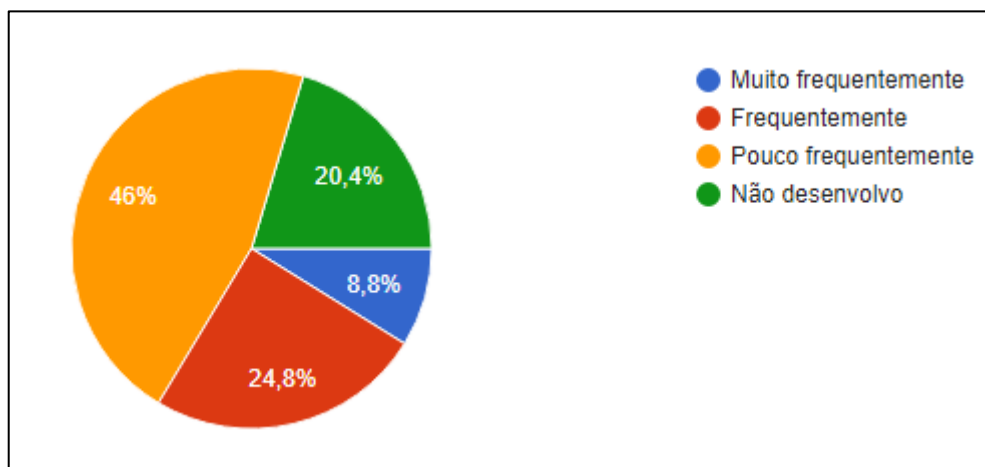
Gráfico 17 - Percepção do aumento dos conhecimentos dos respondentes após a conclusão do mestrado/doutorado



Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação à pergunta: Com que frequência você desenvolve trabalhos científicos? Dos 113 respondentes, o maior percentual, 46%, disseram que desenvolvem pouco frequentemente trabalhos científicos. Os TAEs que desenvolvem frequentemente trabalhos científicos representam 24,8%; os que desenvolvem muito frequentemente representam 8,8%, e os que não desenvolvem trabalhos científicos são 20,4%. Veja o Gráfico 18:

Gráfico 18 - Frequência de desenvolvimento de trabalhos científicos pelos pesquisados



Fonte: Elaborado pelo Autor

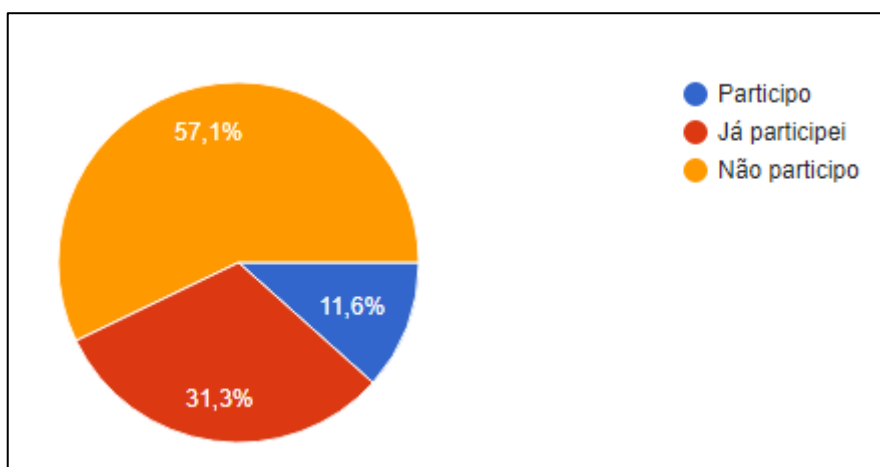
De forma a verificar se alguma área organizacional apresenta TAEs sobressaindo na produção acadêmica, foram relacionadas as respostas dos pesquisados conforme suas respectivas áreas de lotação. Verificou-se que, dos setores cujos respondentes disseram que desenvolvem frequentemente ou muito frequentemente trabalhos científicos, os maiores percentuais estão nas áreas de graduação e educação profissional, com 42,1%, e nas áreas diretamente ligadas às diretorias dos câmpus ou à Reitoria, como as áreas de comunicação, avaliação institucional, gestão de pessoas, gestão da informação, assessoria executiva, assessoria de cerimonial e eventos e diretorias gerais, com percentual de 36,8%. Apenas 5,3% dos respondentes lotados nas áreas de graduação e educação profissional disseram não realizarem trabalhos científicos. Apenas 17,2% dos respondentes lotados na área de planejamento e administração disseram desenvolver trabalhos científicos frequentemente ou muito frequentemente, enquanto 51,7% disseram que o fazem pouco frequentemente, e 31% não desenvolvem trabalhos científicos.

Essas duas áreas citadas foram as que tiveram os menores percentuais de respondentes percebendo suas atribuições no trabalho como burocráticas ou muito burocráticas. A área de graduação e educação profissional teve 47,4% dos respondentes dizendo serem suas atribuições burocráticas ou muito burocráticas, enquanto as áreas vinculadas à Reitoria e às diretorias gerais dos câmpus tiveram 45% dos respondentes informando esses mesmos níveis.

De acordo com Carvalho (2012, p. 9), a burocratização prejudica quem realiza atividades que exigem alto grau de conhecimento. Para o autor, “o trabalho criativo, de pesquisa, criação de ciência, perfilada com organizações dinâmicas, requer facilidade a mudanças, e a burocracia dificulta o seu bom funcionamento”. Nesse sentido, os dados apresentados corroboram a afirmação, visto haver uma relação inversa entre percepção de burocracia por parte dos pesquisados e a frequência com que desenvolvem a pesquisa.

Em relação à pergunta: Você participa ou já participou de grupo de pesquisa formal na UTFPR? Essa pergunta foi respondida por 112 pesquisados. A maioria, 57,1% dos respondentes, informou que não participa de grupos de pesquisa formal na UTFPR. Os respondentes que informaram que já participaram correspondem a 31,3%, e os que disseram que participam atualmente representam 11,6%. Os resultados são apresentados no Gráfico 19:

Gráfico 19 - Participação dos pesquisados em grupos de pesquisa na UTFPR



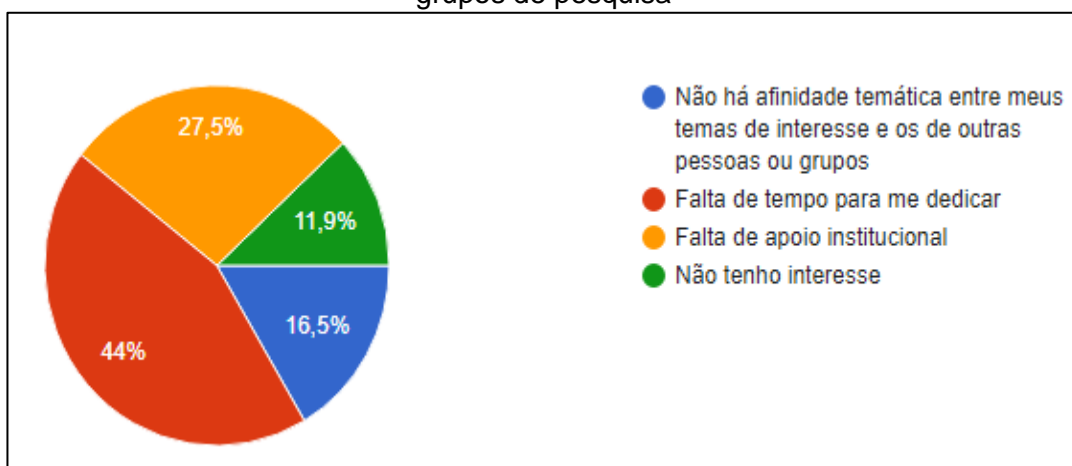
Fonte: Elaborado pelo Autor

Da análise dos dados da pesquisa constatou-se que, dos respondentes que informaram que participam de grupos de pesquisa, proporcionalmente ao número de respondentes da área, o maior percentual é dos TAEs lotados na área de graduação e educação profissional, com 18,4%, seguido dos lotados em áreas vinculadas à Reitoria e às diretorias gerais dos câmpus, com 15%. A pesquisa mostrou também que 75,9% dos respondentes lotados na área de planejamento e administração informaram que não participam de grupos de pesquisa formais na UTFPR, sendo o maior percentual encontrado entre as áreas.

Segundo Odellius *et al.* (2011), a importância dos grupos de pesquisa se dá também por eles serem considerados ambientes propícios à aquisição e disseminação interna e externa de habilidades intelectuais; além disso, contribuem para a adoção de novos valores, crenças e atitudes por parte dos membros, o que compreende o respeito à diversidade das pessoas e a capacidade para trabalhar de forma coordenada e cooperada.

Os resultados apresentados para a pergunta anterior podem ser melhor compreendidos a partir das respostas dadas à outra pergunta da pesquisa relativa ao mesmo tema: Você tem vontade de participar de um grupo de pesquisa? Se sim, qual fator mais lhe dificulta de participar? Essa pergunta foi respondida por 109 TAEs. O Gráfico 20 mostra os percentuais para as principais respostas.

Gráfico 20 - Principais motivos dos pesquisados para a não participação em grupos de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor

A menção à falta de tempo foi o maior motivo apontado pelos respondentes para não poderem participar de grupos de pesquisa, representando 44% entre os principais motivos respondidos.

A pergunta proposta possibilitou também aos pesquisados que comentassem outros motivos não previamente definidos entre as opções. Nessa oportunidade, alguns respondentes mencionaram a percepção de preconceitos por parte de alguns grupos de pesquisa em relação aos TAEs:

Não há interesse devido ao grupo de pesquisa não aceitar a participação de um TA como "pesquisador" o interesse dos docentes é para ser um ajudante no laboratório, isto é realizar soluções, fazer as experiências, limpar as vidrarias e entregar os cálculos prontos.

Não há abertura para conversas e discussões dos resultados (RESP. 59).

Falta de interesse e reconhecimento de docentes. Os mesmos não nos trata como possíveis pesquisadores em seus grupos (RESP. 71).

Entre os respondentes que mencionaram a falta de tempo para participação em grupo de pesquisa, um deles resumiu da seguinte forma o problema:

Trabalho 40 horas semanais. A participação teria que ser fora do horário (RESP. 56).

Os servidores da carreira de Técnico-Administrativos em Educação, diferentemente dos docentes, não dispõem de horários reservados às atividades de pesquisa, visto não constarem explicitamente entre suas atribuições essa atividade, o que não impede de serem realizadas, entretanto, de forma prejudicada, pois teriam de realizá-la concomitantemente às atividades administrativas. Para os técnicos de laboratório, em particular, a possibilidade de participarem de grupos de pesquisa é maior, dada a proximidade e o contato com as pesquisas desenvolvidas pelos docentes que utilizam os laboratórios da Instituição. Entretanto, talvez uma maior divulgação das pesquisas que têm sido desenvolvidas na Universidade pudesse despertar o interesse também dos TAEs de atribuições eminentemente administrativas, é o que pondera um dos respondentes:

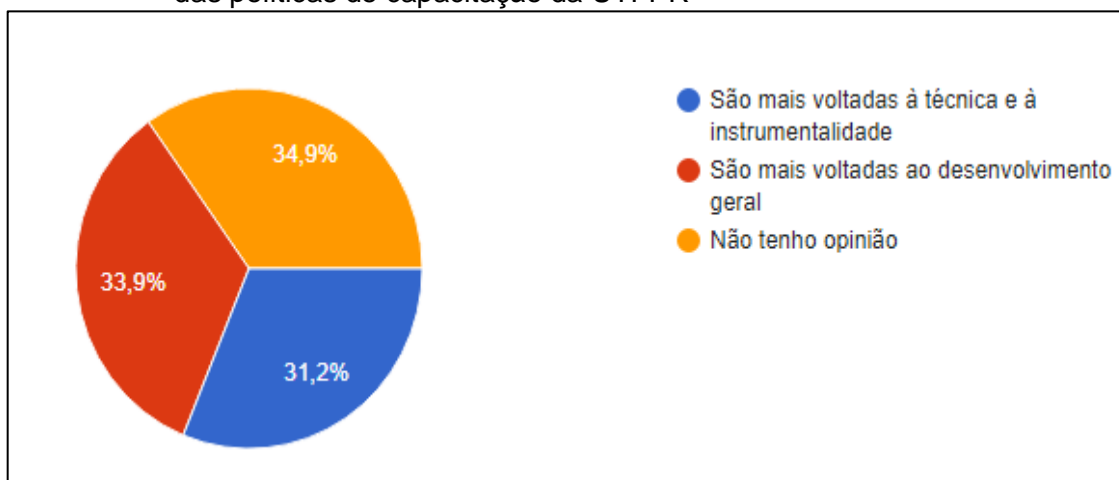
Talvez falta de divulgação mais efetiva de quais pesquisas estão sendo desenvolvidas. Porém diante da vontade de participar de um grupo de pesquisa, vejo que o ambiente universitário traz mais facilidades do que dificuldades para se iniciar esse trabalho (RESP. 64).

O questionário apresentou também perguntas a respeito da percepção dos pesquisados sobre aspectos da política de capacitação da UTFPR. A seguir serão mostrados os resultados e realizada a análise das respostas a essas perguntas.

Aos pesquisados foi perguntado: Qual sua percepção sobre as políticas de capacitação da UTFPR?

Foram obtidas 109 respostas para essa pergunta. O Gráfico 21 mostra os percentuais obtidos para as opções pré-definidas, as quais procuram identificar a percepção dos pesquisados quanto a aspectos pedagógicos de condução das políticas de capacitação da Universidade.

Gráfico 21 - Percepção dos pesquisados quanto a aspectos pedagógicos de condução das políticas de capacitação da UTFPR



Fonte: Elaborado pelo Autor

A pesquisa mostrou que há uma proporção semelhante entre os respondentes que consideram as políticas de capacitação da UTFPR mais voltadas à técnica e à instrumentalidade – com percentual de 31,2% - e os respondentes que consideram as políticas mais voltadas ao desenvolvimento geral, com percentual ligeiramente maior, de 33,9%. Os que não opinaram representam 35,9%.

Os respondentes também comentaram outras percepções quanto às políticas de capacitação. Também muitos dos pesquisados que responderam que não tinham opinião acabaram fazendo comentários relatando suas impressões.

Ao todo foram realizados 29 comentários em resposta à pergunta do questionário. Na sua maioria, as percepções mencionadas fazem observações às políticas de capacitação da UTFPR, e são direcionados aos mais diversos temas.

É importante frisar que se tratam de percepções, portanto, não necessariamente refletem a realidade. É possível inferir, entretanto, que a quantidade de comentários críticos faz despertar um alerta quanto à necessidade de constante aperfeiçoamento e avaliação das políticas de capacitação da Instituição.

Alguns respondentes relataram a falta de oportunidades para se capacitar, bem como acreditam haver um tratamento diferenciado entre TAEs e docentes:

Poucas oportunidades aos TAEs (RESP. 4).

Possuem poucas vagas e não recebem a atenção devida (RESP. 9).

No geral existe um maior incentivo aos docentes com afastamentos integrais, pagamento de congressos, publicações etc (RESP. 22).

Sempre é dada prioridade aos professores, e não TAs (RESP. 97).

A política de capacitação da UTFPR é única para docentes e técnico-administrativos. No entanto, devido às atividades-fim da Universidade serem o ensino, a pesquisa e a extensão, a capacitação dos docentes demanda um esforço mais diversificado. A capacitação e a divulgação científica – este, outro elemento importante para o sucesso da Universidade – também ocorre por meio da participação ou da apresentação de trabalhos em congressos e outros eventos científicos, nacionais e internacionais. Há ainda outros fatores que podem tentar explicar a percepção apresentada pelos respondentes quanto a um possível tratamento diferenciado: a própria legislação federal facilita em maior medida a capacitação dos docentes. No afastamento integral para pós-graduação, por exemplo, no caso dos docentes, existe a Lei nº 8.745/93, que prevê a contratação de um professor substituto para suprir a falta do professor efetivo durante o período de afastamento, o que não ocorre no caso dos TAs, o que impede em grande medida esse tipo de capacitação para a carreira.

Alguns respondentes viram pontos fracos e carências na oferta de cursos e treinamentos:

A UTFPR ainda precisa investir mais em capacitação, precisamos dos dois tipos, tanto técnica quanto gerencial, já que grande parte do que executamos necessita de conhecimento legal e de uso de sistemas. O âmbito gerencial também é pouco desenvolvido e falta formação de sucessor para os cargos de Chefia. O modo de aprender da UTFPR ainda é muito na tentativa ou erro (RESP. 28).

São escassas e geralmente ofertadas após um problema aparecer. Não considero que exista uma política de capacitação que contemple as necessidades dos TAs (RESP. 100).

Os respondentes também relataram excesso de burocracia:

As políticas de capacitação, no que tange à realização de mestrado/doutorado, são demasiado burocráticas, exigindo o cumprimento de diversos requisitos (que, inclusive, não estão previstos na 8.112/90), o que acaba por desmotivar muitos daqueles que poderiam estar interessados. As regulamentações internas, ao garantir o direito, acabam também por dificultar que os servidores o usufruam (RESP. 18).

Burocráticas e sem continuidade (...) (RESP. 92).

Indefinição na implementação da política de capacitação:

Não percebo uma política definida. São situações isoladas e que cada servidor deve ir buscar por conta (RESP. 37).

Não há uma política clara de orientação para capacitação na utfpr (RESP. 39).

Não são focadas no desenvolvimento de competências para o setor onde o técnico atua; fica a critério do técnico solicitar capacitação (e cada um escolhe o assunto que mais gosta); não há um plano/projeto/cronograma de licenças para capacitação (RESP. 66).

Entretanto, alguns respondentes ponderaram que sobre as questões que permeiam o processo de capacitação, bem como que a responsabilidade e o comprometimento com a capacitação devem partir não somente da parte da Universidade, mas também do servidor:

Vejo que dependem diretamente de recursos financeiros e de uma análise clara que deve ser feita em cada câmpus, para serem identificadas as necessidades específicas daqueles grupos. Capacitações oferecidas por servidores tendem a ter melhores resultados do que capacitações contratadas e realizadas por empresas externas (RESP. 64).

A capacitação deve ser também bastante de interesse de cada um (RESP. 68).

Depende do que o servidor busca (RESP. 91).

Verifica-se, portanto, uma percepção majoritária por parte dos pesquisados de que há deficiências na política de capacitação da UTFPR. Observam-se também alguns pontos de vista conflitantes. Enquanto alguns respondentes denotaram insatisfação em os próprios TAEs terem de solicitar capacitação ou escolher o tema da mesma, outros disseram que a capacitação depende também da iniciativa do servidor.

Nesse ponto está envolvido o autodesenvolvimento. O autodesenvolvimento é um dos preceitos da PNDP, estabelecida pelo Decreto nº 5.707, onde se preconiza “I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais” (BRASIL, 2006a). Da mesma forma, é um dos objetivos específicos da Política de Capacitação da UTFPR.

Segundo Pacheco *et al.* (2005), o desenvolvimento das pessoas compreende não apenas o treinamento, mas também o autodesenvolvimento, sendo um processo intrínseco de cada um. Na mesma linha comenta Chiavenato (2014), para o qual a

capacitação, formação, etc., é um meio de auxiliar as pessoas a serem aquilo que suas potencialidades permitem a ser.

Foi perguntado também aos pesquisados o seguinte: Qual sua percepção sobre a incorporação de atitudes de inovação, visão e condutas diferenciadas nos processos de capacitação da UTFPR? Se desejava saber dos pesquisados se, na percepção deles, existe ou não existe essas atitudes nos processos de capacitação da UTFPR; e se sim, quais poderiam mencionar.

Foram obtidas 105 respostas para essa pergunta. A maioria dos respondentes, 71,4% não percebe a existência dessas atitudes nos processos de capacitação da UTFPR; outros 28,6% percebem como existentes. No campo de comentários, em que os respondentes poderiam citar alguns exemplos, houve não apenas exemplos, mas também manifestações críticas e outras ponderações sobre a capacitação na Instituição.

Um dos respondentes disse não haver a oferta de formação continuada aos TAEs (RESP. 23). Outro respondente, no entanto, lembrou-se da política de afastamentos integral e parcial como um exemplo de formação continuada (RESP. 37). A educação continuada é definida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo da vida funcional do servidor (BRASIL, 2006a). Nesse sentido, a UTFPR, evidenciado por alguns dos cursos promovidos no ano de 2018, conforme a Tabela 2, desenvolve um conjunto de esforços para possibilitar aos servidores a capacitação necessária para que se atualizem e acompanhem as mudanças de cenários em suas áreas de atuação. Outro exemplo de atualização dos servidores decorrente de inovações e mudanças são os cursos oferecidos que mantêm os servidores preparados para lidar com os novos processos e sistemas de informação e gestão do governo. Um dos respondentes, por exemplo, mencionou os novos processos de compras e de planejamento de viagens (RESP. 56). Foi mencionado também o mapeamento de processos sob a coordenação do escritório de processos (RESP. 96). Entre outras atribuições, essa unidade dissemina conhecimentos relacionado à melhoria da gestão de processos.

Foram lembradas também as parcerias com outras instituições bem como a transmissão de cursos de capacitação para todos os câmpus da UTFPR (RESP. 82). Pacheco *et al.* (2009) afirma que um dos paradigmas da aprendizagem do século XXI é a aprendizagem disponível em qualquer hora, em qualquer lugar e sempre que solicitada.

Houve também os que perceberam boas oportunidades, mas que não são encabeçadas por pessoas com perfil adequado, e por isso não têm andamento e fracassam:

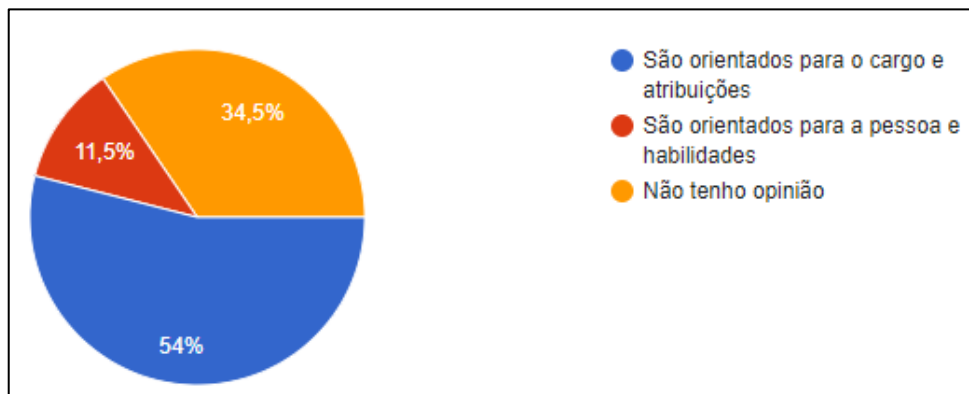
Existe em possibilidade, mas a dificuldade está em ter responsáveis que efetivem as propostas e mudanças. Muitas vezes temos ótimos estudos, proposições, mas na ação acabamos morrendo na praia. Isso faz com que tenhamos que recomeçar muitas vezes o mesmo trabalho (RESP. 64).

Existe... (há uma exigência no Mercado e da Comunidade, neste sentido) mas, a impressão que dá é que ficam na teoria. Há um conservadorismo sistêmico na instituição. O setor de RH (Desenvolvimento de pessoas) é burocrático e extremamente "legalista", o que produz um cerceamento no oferecimento e engajamento a capacitações inovadoras (RESP. 92).

Em análise das respostas conforme as áreas de lotação dos respondentes, foi verificado que, proporcionalmente ao número de respondentes de cada área, os TAEs lotados nas áreas diretamente subordinadas à Reitoria e às direções gerais dos câmpus foram os respondentes que mais perceberam a incorporação de atitudes de inovação, visão e condutas diferenciadas nos processos de capacitação da UTFPR, com 52,6%. Ressalta-se que essa foi a única área que teve maioria dos respondentes percebendo como existentes as atitudes supracitadas. A partir dos dados pode-se inferir que poderia haver um percentual mais favorável à administração universitária caso os TAEs tivessem maior conhecimento das ações de capacitação implementadas pela UTFPR, o que demandaria uma maior divulgação e oferta dessas ações nos câmpus.

Em relação à pergunta: Qual sua percepção sobre a orientação dos processos de capacitação na UTFPR? 113 pesquisados responderam à pergunta. O Gráfico 22 apresenta os resultados obtidos:

Gráfico 22 - Percepção da orientação dos processos de capacitação na UTFPR



Fonte: Elaborado pelo Autor

A maioria dos respondentes, 54%, percebe os processos de capacitação como orientados para o cargo e atribuições; 11,5% dos respondentes percebem-nos como orientados para a pessoa e habilidades; e 34,5% não manifestaram opinião.

A correta orientação dos processos de capacitação, no sentido de quais transformações se quer produzir nos servidores, reflete no preparo da força de trabalho para a consecução dos resultados institucionais.

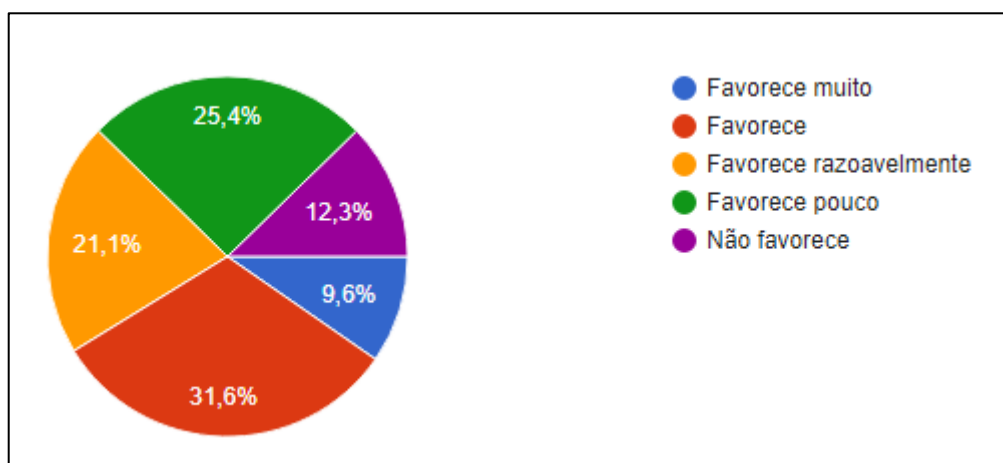
Desenvolvimento tem o sentido de ampliação dos conhecimentos, capacidades e habilidades (BRASIL, 2006b). Nessa linha são os entendimentos de Chiavenato (2014), para o qual o treinamento é aquele que é orientado para o cargo atual, para o presente, e procura melhorar o desempenho das atribuições atuais do indivíduo, enquanto o desenvolvimento prepara o indivíduo para o futuro, novas atribuições, habilidades e competências; e os de Bergue (2007) e Carvalho (2009), segundo os quais desenvolver significa capacitar o indivíduo para avançar na capacidade profissional, de modo ao exercício de atividades superiores e complexas.

Considerando que a política de capacitação UTFPR busca “contemplar o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores em consonância aos interesses institucionais” e “também a sua formação integral, contemplando as dimensões humana, social, cultural e técnica” (UTFPR, 2018a), esses objetivos sinalizam a orientação em maior medida das políticas de capacitação da UTFPR para o desenvolvimento do servidor como pessoa e de suas habilidades. Contudo, a percepção dos respondentes em sua maioria foi na direção de que a orientação dessas políticas se volta para os cargos e atribuições, que procura preparar o servidor para o desempenho das atribuições atuais.

A última pergunta colocada aos pesquisados procurou descobrir a percepção geral dos TAEs quanto à possibilidade de aplicação e disseminação dos conhecimentos adquiridos no mestrado/doutorado. Foi perguntado o seguinte: De um modo geral, considerando todos os aspectos levantados neste questionário, e os que não foram mencionados, você considera que o ambiente da UTFPR favorece a aplicação e disseminação dos seus conhecimentos adquiridos no mestrado/doutorado?

A pergunta foi respondida por 114 TAEs. A maior proporção de respondentes, 31,6%, disse que o ambiente institucional favorece a aplicação e a disseminação dos conhecimentos adquiridos no mestrado/doutorado, como mostra o Gráfico 23:

Gráfico 23 - Percepção dos pesquisados quanto ao favorecimento do ambiente institucional para aplicação e disseminação dos conhecimentos adquiridos no mestrado/doutorado



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os pesquisados que responderam que o ambiente institucional favorece muito a aplicação e disseminação dos conhecimentos foram 9,6%; os que responderam que favorece razoavelmente foram 21,1%; os que responderam que favorece pouco foram 25,4%; e os que responderam que não favorece foram 12,3%.

Os resultados mostram que a soma dos percentuais dos pesquisados que responderam “favorece muito” e dos que responderam que “favorece” foi um pouco superior à soma dos que responderam que “favorece pouco” e “não favorece”, resultando assim em uma percepção ligeiramente positiva para a administração universitária. No entanto, essa análise deve considerar também o percentual dos pesquisados que responderam que o ambiente institucional “favorece razoavelmente”

a aplicação e a disseminação dos conhecimentos, em percentual de 21,1%. “Razoável”, nessa acepção, tem o sentido de “Que pode ser aceito; que está acima do medíocre, sofrível” (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2019). A partir dos resultados observados pode-se verificar que a parcela de respondentes que têm essa percepção ofusca que no geral os pesquisados tenham uma percepção em sua maioria positiva quanto ao ambiente institucional em favorecer a aplicação dos conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A ideia para este estudo nasceu da constatação do aumento dos níveis de escolaridade dos servidores técnico-administrativos da UTFPR nos últimos anos. Um quadro de servidores altamente qualificado torna-se um fator estratégico no alcance dos objetivos institucionais, mas para isso os servidores precisam estar motivados e comprometidos com o trabalho. Conhecer o que pensam esses servidores com alta qualificação sobre o relacionamento que têm com a Universidade constitui-se em uma oportunidade e ao mesmo tempo um subsídio para a universidade aperfeiçoar suas políticas de gestão de pessoas.

Este estudo teve como objetivo geral identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UTFPR, egressos de cursos de mestrado e ou doutorado, quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para a consecução dos objetivos do estudo recorreu-se à pesquisa exploratória e descritiva, tendo como procedimentos a análise documental e a aplicação de questionário. A análise dos documentos envolveu os normativos institucionais e federais sobre a capacitação e o desenvolvimento de pessoas na UTFPR de forma a subsidiar a análise dos resultados do questionário aplicado aos técnico-administrativos participantes da pesquisa. O referencial teórico também subsidiou o questionário, em sua elaboração, que discorreu sobre os temas afetos aos servidores públicos, a saber: Estado e administração pública, capacitação e qualificação dos servidores e gestão de pessoas.

Esses passos permitiram que se atingissem os objetivos específicos propostos para esta pesquisa, a saber: identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos em educação egressos de cursos *stricto sensu*; identificar as políticas de capacitação e desenvolvimento de pessoas na UTFPR; e identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais para o exercício de novas competências no trabalho dos TAEs egressos de mestrados e doutorados.

De início, foram apresentadas as características principais da UTFPR, com ênfase nas informações que afirmam sua identidade e aspectos que envolvem a gestão de pessoas: o desenvolvimento humano como um dos valores que norteiam a UTFPR; o plano de carreira e a extinção de cargos obsoletos; o fomento à pesquisa e à internacionalização da Universidade. Também foram mencionados os importantes

resultados no que diz respeito à inovação tecnológica produzida na UTFPR e identificada a existência de uma estrutura de gestão democrática, a exemplo dos diversos conselhos e fóruns instituídos.

Em atenção aos objetivos específicos definidos, no primeiro deles, que trata da identificação do perfil dos servidores TAEs egressos de cursos *stricto sensu*, a pesquisa - com uma proporção de respondentes em relação à população pesquisada de 35% - identificou o perfil do grupo estudado. Verificou uma prevalência dos TAEs do sexo feminino entre os egressos de mestrados e doutorados, e também uma tendência maior de crescimento da qualificação entre as mulheres.

Constatou-se que a proporção maior de TAEs com mestrado ou doutorado ocorre na faixa etária entre 31 e 40 anos de idade, seguida da faixa etária entre 41 e 50 anos, evidenciando, com isso, maior amadurecimento entre os técnicos com alta qualificação. A pesquisa revelou também um maior interesse pela qualificação por parte dos TAEs de cargos de nível superior.

A pesquisa mostrou que os servidores pesquisados foram motivados a ingressar na UTFPR principalmente por fatores como oportunidade de trabalho, estabilidade e remuneração, sendo que os fatores estabilidade e remuneração preocupavam mais os servidores quanto mais jovens eles fossem.

Os resultados também revelaram que os técnico-administrativos pesquisados, em sua maioria, não têm interesse em mudar de setor, embora a maioria deles também ter afirmado que poderiam contribuir em conhecimento em outros setores da Instituição.

A realização pessoal/profissional e uma maior perspectiva salarial foram os principais fatores que levaram os pesquisados a realizar o mestrado ou doutorado. Constatou-se ainda, que o interesse pela docência era menos mencionado como um dos fatores à medida que aumentava as faixas etárias, o que pode sugerir que esses técnicos tendem a permanecer na carreira e ou na profissão.

Dentro das questões que identificam fatores motivacionais e desmotivacionais nos TAEs egressos de mestrados e doutorados – outro objetivo específico proposto neste estudo, as respostas às questões relacionadas à administração pública e à gestão da Universidade trouxeram percepções importantes, sintetizadas a seguir.

Os pesquisados não perceberam, em sua maioria, a busca por inovações gerenciais e aperfeiçoamento nas estruturas organizacionais da UTFPR. Embora um significativo número de pesquisados tenham relatado diversos exemplos de inovações

e aperfeiçoamentos, esses exemplos se concentraram em servidores de poucas áreas organizacionais. Assim, é importante que se divulgue com maior amplitude as ações da Universidade nesse sentido; também, que se estimule o desenvolvimento de capacidades gerenciais nos TAEs, a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação.

A pesquisa mostrou que a percepção dos TAEs pesquisados quanto à integração entre suas necessidades pessoais e profissionais e as necessidades institucionais é, em quase metade dos pesquisados, boa; porém, novamente, essa percepção foi significativamente maior em servidores de alguns setores do que em outros. É necessário, portanto, a partir de outros estudos, entender as razões para essas discrepâncias.

Em relação à participação dos TAEs no planejamento das ações dos câmpus, a percepção de maior amplitude foi a de que há uma participação regular nessas ações. Os que consideraram um nível ruim de participação, no entanto, foi maior do que os que consideraram como bom. Com base nesses resultados, ações para aumentar a participação democrática dos servidores podem e devem ser fomentadas, como exemplo, os Conselhos de Gestão dos câmpus poderiam ser sistemicamente implantados.

Quanto a aspectos relacionados à qualificação do servidor, ao cargo ou atribuições, a pesquisa revelou que os TAEs egressos de mestrados e doutorados perceberam suas atribuições no cargo como um conjunto de atividades nas quais é possível ou muito possível que se agregue conhecimento. Eles entendem que podem contribuir significativamente com os conhecimentos adquiridos na pós-graduação nas atribuições que desempenham atualmente.

Os resultados para a percepção do nível de liberdade e autonomia no trabalho dos TAEs pesquisados também revelaram que os mesmos conseguem realizar arranjos e ajustes nas atividades de trabalho de modo a atender às demandas apresentadas. Os servidores lotados nas áreas subordinadas diretamente às diretorias gerais e à Reitoria perceberam um nível maior de liberdade e autonomia que os servidores das demais áreas.

Embora os resultados da pesquisa terem revelado um nível de liberdade e autonomia entre ótimo e bom no trabalho desempenhados pelos TAEs, eles também perceberam, em maioria, que suas atribuições são burocráticas ou muito burocráticas.

Sugere-se, dessa forma, a proposição de formas de se diminuir a burocracia, como as já descritas neste estudo por Terra (2000).

Em relação à percepção da falta de adequação do perfil profissional dos servidores pesquisados aos locais de trabalho, já havia ação de correção por parte da UTFPR sendo adotada para a adequação desse perfil; essa ação consta do Plano de Gestão Institucional que está sendo implementado pela Universidade.

Verificou-se a partir da pesquisa uma concentração de participações em grupos de trabalho, projetos, comissões, etc. de TAEs das áreas de graduação e das áreas subordinadas diretamente à administração dos câmpus e à administração central. Esses resultados estão condizentes com a percepção dos pesquisados sobre o nível de participação no planejamento das ações dos câmpus, em que a percepção mais mencionada foi a de que o nível de participação é regular.

Considerando que os TAEs pesquisados desejam contribuir mais com a UTFPR, e que perceberam seus conhecimentos aumentarem após a conclusão do curso *stricto sensu*, democratizar a escolha de membros para trabalhos designados pela administração universitária, respeitadas as competências requeridas, é uma das medidas que poderiam gerar aprendizado, crescimento profissional e comprometimento dos servidores para com a Universidade.

As percepções dos pesquisados quanto a questões envolvendo suas formações e perspectivas acadêmicas revelaram que pode haver uma correlação entre o nível de burocracia percebido pelos TAEs da pesquisa e a frequência com que desenvolvem trabalhos científicos, sendo maior a produção acadêmica onde é menor percebido o nível de burocracia. Assim, reafirma-se a necessidade de ações para diminuir a burocracia nas atividades dos técnicos-administrativos.

Outro resultado encontrado neste estudo foi o interesse dos TAEs pesquisados em participar de grupos de pesquisa; no entanto, encontram como principal óbice a falta de tempo. O ambiente dos grupos de pesquisa é impulsionador de qualidades desejáveis para a melhoria do trabalho dos servidores, como citou Odelius *et al.* (2011). Assim, estudos que visem trazer condições para a participação dos TAEs em grupos de pesquisa poderiam ser realizados na UTFPR.

Em relação ao objetivo específico que propôs identificar as políticas de capacitação e desenvolvimento de pessoas na UTFPR, este estudo, após análise dos documentos institucionais e federais que tratam do tema, encontrou pontos importantes a serem considerados.

Primeiramente constatou que a UTFPR procura manter atualizada sua política de desenvolvimento de pessoas, em consonância com as diretrizes federais. Procura também aplicar uma mesma política para TAEs e docentes, sem distinção de carreiras.

A política de capacitação da UTFPR procura conciliar os interesses institucionais aos individuais dos servidores, atuando na educação dos servidores desde o nível médio até a pós-graduação. A qualificação do servidor na pós-graduação foi notada como uma das preocupações da Universidade, e que a mesma procurou incentivar, como demonstraram as atualizações das Instruções Normativas que tratavam de diminuição de carga horária e do afastamento para que os servidores pudessem realizar a pós-graduação.

A UTFPR evidenciou aspectos democráticos na sua política de capacitação: desde a preparação dos servidores para exercerem funções de chefia até o oferecimento de capacitação a servidores tanto no início quanto no final da carreira. O compartilhamento de conhecimento também foi constatado, bem como políticas para preservar o conhecimento institucional adquirido.

As ações de capacitação na UTFPR são definidas a partir do levantamento das necessidades de capacitação, após consulta às unidades organizacionais, e seguem também os objetivos estratégicos definidos no PDI e PGI.

A política de capacitação da Instituição procura otimizar os gastos com as ações de capacitação, procurando se servir de instrutores internos e também do ensino a distância. Também trabalha em parceria com escolas de governo, como a ESAF e a ENAP.

As percepções dos TAEs quanto às políticas de capacitação da Universidade se dividiram - quanto a aspectos de abordagem dos cursos oferecidos - entre aqueles que perceberam os cursos mais voltados ao desenvolvimento do servidor em um aspecto mais generalista, amplo, e aqueles que perceberam como cursos mais voltados ao atendimento de uma necessidade do dia-a-dia, em função das atividades exercidas. Entretanto, em outra questão semelhante, os pesquisados perceberam, em sua maioria, que os processos de capacitação da UTFPR são orientados para o cargo e a para as atribuições. Os objetivos de capacitação e desenvolvimento dos servidores propostos pela política institucional, contudo, sinalizam para a formação integral do indivíduo.

Os pesquisados apontam deficiências nas políticas de capacitação da UTFPR. Essas deficiências não foram apontadas para algum ponto em específico, mas para várias direções. Houve ressalvas, entretanto, da responsabilidade que cabe ao servidor por sua própria capacitação.

O estudo mostrou que os pesquisados, em sua maioria, não percebem nos processos de capacitação da UTFPR atitudes de inovação, visão e condutas diferenciadas. Entretanto, os comentários de alguns respondentes revelaram a existência dessas qualidades, o que sugere a necessidade de divulgação e compreensão dos TAEs a respeito das ações de capacitação implementadas na Instituição.

De modo geral, os TAEs pesquisados percebem o ambiente institucional - no que diz respeito a ele favorecer a aplicação e disseminação dos seus conhecimentos adquiridos no mestrado/doutorado - de uma forma dividida. O percentual de $\frac{1}{4}$ acha que o ambiente da UTFPR favorece pouco a aplicação e a disseminação dos conhecimentos adquiridos no mestrado ou doutorado. Os que acreditam que favorece é um percentual maior.

Os resultados apresentados na presente pesquisa não revelaram exatamente um padrão de percepções; serviram mais para se compreender especificidades do perfil e como os técnico-administrativos da UTFPR compreendem e lidam com determinados aspectos do ambiente universitário que podem influenciar no comportamento e nas motivações para o trabalho desenvolvido.

Embora sejam percepções, as quais podem refletir ou não a realidade, o fato de uma amostra razoável de TAEs terem respondido o questionário corrobora para que os resultados apresentados neste estudo adquiram a importância devida e, a partir disso, possibilitem investigações mais aprofundadas sobre cada um dos assuntos aqui abordados.

O desenvolvimento dos servidores, sejam técnico-administrativos em educação ou professores, é uma política que deve ser feita a partir de muito empenho, estudos, análises e também se ouvindo os destinatários dela, os servidores. Este estudo, ouvindo os servidores técnico-administrativos em educação, se propôs a contribuir nesse sentido.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fátima Maria Silva de. Os Estados membros e a Federação: suas respectivas autonomia e soberania. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, 31 jan. 2013. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.41931&seo=1>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 57, 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>. Acesso em: 21 ago. 2018.
- AMATO, Pedro Munoz. **Introdução à teoria geral de administração pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- ANGARITA, Jose Luis; MATEO, María Del Carmen. El reto de acometer un Doctorado: Modelos de Doctorado y Tesis Doctoral. **Revista Orbis**, n. 20, p. 149-177, 2011. Disponível em: <http://ojs.revistaorbis.org.ve/index.php/orbis/article/view/146>. Acesso em: 30 set. 2018.
- AYRES, Simone Maia Pimenta Martins; SILVA, Anielson Barbosa da. **Sistema de capacitação baseado em competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFE**. Brasília: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR203.pdf>. Acesso: 18 maio 2019.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth. A pós-graduação stricto sensu no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. In: BROCK, Colin; SCHWARTZMAN, Simon (org.). **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005. Disponível em: https://portais.ufg.br/up/67/o/Pos-Graduacao_Brasil_2.pdf. Acesso em: 20 set. 2018.
- BALDRIDGE, Joseph Victor; CURTIS, David V.; ECKER, George P.; RILEY, Gary L. Alternative Models of Governance in Higher Education. In: RILEY, Gary L.; BALDRIDGE, Joseph Victor. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1977.
- BARROS, Elionora Cavalcanti de; VALENTIM, Márcia Cristina; MELO, Maria Amélia Aragão. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetórias e definições. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v.2, n.4, p. 124-138, 2005.
- BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: EducS, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**.

Brasília: Enap, 2010. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Painel Estatístico de Pessoal**. Set. 2019. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painelpep.p.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Portaria nº 389, de 23 de março de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 mar. 2017. Disponível em: <https://capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/24032017-PORTARIA-No-389-DE-23-DE-MARCO-DE-2017.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. 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] União**, Brasília, 16 de janeiro de 2014. Seção 1, p. 26-28. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/01/2014&jornal=1&pagina=26&totalArquivos=92>. Acesso em: 19 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Portaria nº 17 de 28 de dezembro de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 dez. 2009. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17_MP.pdf. Acesso em: 14 set. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, fev. 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 20 ago. 2018.

BRASIL. Decreto 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun. 2006b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 21 ago. 2018.

BRASIL. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 de janeiro de 2005a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 22 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Federal de Educação. Parecer CFE nº 977/1965, aprovado em 3 dez. 1965. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de

Janeiro, n.30, p. 162-173, set./dez. 2005b. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n30/a14n30.pdf>. Acesso em: 27 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer CNE/CES nº 079/2002. Consulta sobre titulação de programa mestrado profissionalizante. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 de abril de 2002. Disponível em:
http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2002/pces079_02.pdf. Acesso em: 30 set. 2018.

BRASIL. Decreto n. 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2 de outubro de 1998. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 26 jul. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo estado. **Revista do Serviço Público**, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/375>. Acesso em: 8 set. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 47, n. 1, jan. /abr., p. 1-9, 1996.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. London.1989.

BRISOL, Francieli Madureira; SANTOS, Gilson Ditzel. Perspectivas sobre gestão participativa em uma Universidade Pública. In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-CONAPE, 2., Francisco Beltrão, 02-04 out. 2013. **Anais eletrônico...** Disponível em: http://cac.php.unioeste.br/eventos/conape/anais/ii_conape/Arquivos/adm/Artigo16.pdf. Acesso em: 8 set. 2019.

CABERLON, Vera Isabel. Pesquisa e Grupos de Pesquisa: compondo um cenário institucional. In: FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange Maria; RAMOS, Maria das Graças (org.). **Universidade e Pesquisa: espaços de Produção do Conhecimento**. Pelotas: UFPel, 2009. p. 67-87.

CAETANO, António. Prefácio. In: ABBAD, Gardênia da Silva *et al.* (Org.). **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: Ferramentas para a Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Artmed, 2012. p. IX.

CARDOSO JÚNIOR, José Celso; NOGUEIRA, Roberto Passos. Ocupação no setor públicobrasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 3, p. 6, jul./set. 2011. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1603/1/Ocupa%20no%20setor%20p%20b%20aberto.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2019.

CARRETEIRO, Teresa Cristina. A escolha da função pública como campo de emprego para jovens adultos. **Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho**, v.17, n.1, p.85-96, 2014. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/80637>. Acesso em: 28 set. 2019.

CARVALHO, Antônio Ivo de. **Escolas de governo e gestão por competências:** mesa-redonda de pesquisa. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo *et al.* Reflexão sobre o trabalho em organizações governamentais. In: CARVALHO, Antônio Ivo *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências:** Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. cap.1, p.15-25.

CARVALHO, Guilherme Braz de. **Como motivar funcionários públicos:** o caso dos peritos do Instituto Nacional de Criminalística. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede:** a era da Informação: economia, sociedade e cultura. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública:** teoria e questões com gabarito. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTIFICO E TECNOLÓGICO - CNPq. **O que é um grupo de pesquisa?** 2018. Disponível em: http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario?p_p_id=54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_struts_action=%2Fwiki_display%2Fview&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_nodeName=Main&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_title=Grupo+de+pesquisa. Acesso em: 18 set. 2018.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de Gestão de Pessoas.** Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social.** 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

DEMO, Gisela. **Política de gestão de pessoas nas organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública.** 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DENHARDT, Robert B. **Teoria Geral da Administração Pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DIAS FILHO, J. M. **Gestão tributária na era da responsabilidade fiscal: Propostas para Otimizar a Curva da Receita Utilizando Conceitos da Semiótica e Regressão Logística,** 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Razoável. 30 out. 2019. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=RQXkp>. Acesso em: 30 out. 2019.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 63-82, 1991.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública. In: MENEZES, Jacqueline M.; LOPES, Juliano J. (Coord.). **Diálogos de gestão: novos ângulos e várias perspectivas**. Curitiba: Editora JML, 2013. p. 165-188.

FALLER, Bruno Cesar. Motivação no serviço público: um estudo do caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3930>. Acesso em: 1 dez. 2019.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DOS TRABALHADORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL. **Lei nº 11.091**. Brasília: Fasubra, ago. 2013. (Cartilha). Disponível em: <http://fasubra.org.br/wp-content/uploads/2018/05/cartilha-fasubra-versao-agosto-2013-completa.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.

FELTES, Heloisa Pedroso de Moraes; BALTAR, Marcos Antonio Rocha. Novas Perspectivas para Mestrados Profissionais: competências profissionais e mercados regionais. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 72-78, jul. 2005. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/publicacoes/rbpg>. Acesso em: 15 set. 2018.

FISCHER, Tânia; WAIANDT, Claudiani. A educação profissional e os desafios do desenvolvimento brasileiro: uma proposta integradora entre a pós-graduação, a educação básica e os mundos do trabalho. **Revista Brasileira de Pós-Graduação – RBPG**, Brasília, v. 9, n. 16, p.87–110, abr. 2012. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/278>. Acesso em: 30 set. 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução de Joice Elias Costa. São Paulo: Artmed, 2009.

FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: A process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.152-194, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Definindo gestão social. In: SILVA JÚNIOR, Jeová Torres *et al.* (org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Juazeiro do Norte: UFC, 2008. p.27-37. Disponível em: http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Livro-1-Cole%C3%A7%C3%A3oEnapegsV1_Gest%C3%A3oSocialPraticasDebatesTeoriasConstru%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 19 ago. 2018.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; OLIVEIRA, Marlize R. A produção do conhecimento científico: Interdisciplinaridade e Redes de Pesquisa Pesquisa. In: FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange Maria; RAMOS, Maria das Graças (org.).

Universidade e Pesquisa: espaços de Produção do Conhecimento. Pelotas: Editora UFPel, 2009. p. 175-188.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, S. M. Grupos de Pesquisa e Institucionalização: tracejando caminhos entre o geral e o local. In: FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange Maria; RAMOS, Maria das Graças (Org.).

Universidade e Pesquisa: espaços de Produção do Conhecimento. Pelotas: Editora UFPel, 2009. p. 9-16.

FRANCO, Luiz António Carvalho; FUSARI, José Cerchi. **Capacitação de recursos humanos para ensino público de 1º e 2º graus:** problemas e perspectivas. São Paulo: Cernafor, 1985.

FREITAS, Áurea Maria Resende de *et al.* Contribuição à Compreensão da Política de Desenvolvimento de Pessoas no Âmbito das Instituições Federais de Ensino: Um Ensaio Teórico. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., Mar del Plata, 2010. **Anais Eletrônico...** Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97016>. Acesso em: 18 ago. 2018.

FREITAS, Maria Aparecida Ponciano Gomes de. **Treinamento e desenvolvimento em instituições federais de ensino.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.

GAETANI, Francisco. **Capacitação de recursos humanos no serviço público:** problemas e impasses. Brasília: Enap, 1998. (Texto para Discussão, n. 27).

GALHANAS, C. R.G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública.** 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em: <<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRAD%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%c3%83O%20FINAL.pdf>>. Acesso em 1 dez. 2019.

GERMANO, Jose Willington. **Estado militar e educação no Brasil.** São Paulo: Cortez, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento/ RBPO**, Brasília, v.2, n.2, p.188–204, 2012. Disponível em: http://www.assecor.org.br/~assecor/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf. Acesso em: 11 ago. 2018.

GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 31 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Vergílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145- 176.

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

GRILLO, Sheila Vieira de Camargo; GRANJA, Lúcia. **Linguagem**: trabalho e construção. São Paulo: Pueri Domus Escolas Associadas, 2001. v.1.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino *et al.* Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. **Revista O&S**, Brasília, v.10, n.27, p.111-125, maio/ago. 2003.

GRILLÓ, Antônio Niccoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: [S.n.], 2001.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v.46, n.1, p.53-62, jan./fev. 1968.

HOUSTON, David J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research e Theory** (Transaction), v.10, n.4, p.713-727, 2000.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares *et al.* Gestão de pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v.5, n.2, p.129-157, 2012.

KARMACK, Elaine. **Government Innovation Around the World**. Cambridge: Ash Institute for Democratic Governance and Innovation; John F. Kennedy School of Government; Harvard University, 2003. Disponível em: <https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/2551.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2018.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública-RAP**, v.50, n.1, p.17-39, 2016.

KLIKSBERG, Bernardo. **Repensando o Estado para o desenvolvimento social**: superando dogmas e convencionalismos. Tradução de Joaquim Ozório Pires da Silva. São Paulo: Editora Cortez, 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/services/e-books/Bernardo%20Kliksberg-2.pdf>. Acesso em: 21 maio 2018.

KUENZER, Acacia Zeneida; MORAES, Maria Célia Marcondes de. Temas e tramas na pós-graduação em educação. **Educação & Sociedade**, v.26, n.93, p.1341-1362, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302005000400015&script=sci_abstract&tlng=es. Acesso em: 12 out. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, v.19, n.4, p.3-26, 1985.

LIMA, J.O.; CAVALCANTE, K. de O. Gestão por competências nas IFE. In: SILVA, Anielson Barbosa da.; OLIVEIRA, Márcio Medeiros. **Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Federais de Ensino (IFE)**. João Pessoa: [S.n.], 2015. Sem paginação.

LONGHI, Solange Maria. Grupos de Pesquisa e Institucionalização: tracejando caminhos entre o geral e o local. In: FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange Maria; RAMOS, Maria da Graça (Org.). **Universidade e Pesquisa: espaços de Produção do Conhecimento**. Pelotas, Editora: UFPel, 2009, p. 257-293.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MADUREIRA, César. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **RAP**, Rio de Janeiro, v.39, n.5, p.1109-1135, set./out. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6581/5165>. Acesso em: 20 ago. 2018.

MAGALHÃES, Elenice Maria *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.1, n.44, p.55-86, jan./fev. 2010.

MAILHIOT, Gerald Bernard. **Dinâmica e gênese dos grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1970.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Carlos Benedito. A formação do sistema nacional de pós-graduação. In: SOARES, Maria Suzana Arrosa (Org.). **A educação superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002. p. 69-87.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Governança para resultados – atributos ideais de um modelo**. Disponível em: <http://consad.org.br/sites/1500/1504/00001867.pdf>. Acesso em: 12 jan.2020.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo moderno**. 21. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalised organisations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83(2), p. 340-363, 1977.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Formação de grupos de pesquisa e prática de pesquisa em grupo. In: FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange Maria; RAMOS, Maria das Graças (org.). **Universidade e Pesquisa: espaços de Produção do Conhecimento**. Pelotas: UFPel, 2009. p. 239-256.

MORAES, Maria Célia Marcondes. Avaliação na pós-graduação brasileira: novos paradigmas, antigas controvérsias. In: BIANCHETTI, Lucídio; MACHADO, Ana Maria Netto (org.). **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. São Paulo: Cortez, 2002b. v.1, p.187-214.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, A.; DUARTE, J. (orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; SOUZA, Bruno Campello de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

NASCIMENTO, Antônio Walter. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional: erros, acertos e soluções**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 2012.

NELSON, Luiz Carlos N. **Capacitação e Afastamento de Servidores Públicos da União: Distinção e Aplicação Combinada dos Institutos Jurídicos Existentes**. ESAF: Brasília, 2010. Texto para Discussão nº 14. Disponível em: http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/biblioteca/arquivos/TD_14_final.pdf. Acesso em: 07 mai. 2019.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. A mudança difícil: notas sobre a reforma do Estado e recursos humanos. **RAP**, v.33, n.6, 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7599/6125>. Acesso em: 20 ago. 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução de A. Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ODELIUS, Catarina Cecília *et al.* Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. **Cadernos EBAPE**, v.9, n.1, p.199-220, 2011.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PANTOJA, Maria Julia *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSAD, 5., 2012, Brasília. **Anais eletrônico...** Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/148-POL%C3%8DTICA-NACIONAL-DE-DESENVOLVIMENTO-DE-PESSOAL-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-FEDERAL-UMA-CARACTERIZA%C3%87%C3%83O-DA-CAPACITA%C3%87%C3%83O-POR-COMPET%C3%8ANCIA-NADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-FEDERAL.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

RAMOS, Camila Carvalho. **Desenvolvimento de metodologia de monitoramento das ações de Capacitação na Universidade Federal do Pará**. 2013. Dissertação (Mestrado em Teoria e Pesquisa do Comportamento) - Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

RAMOS, Maria da Graça Gomes. Pesquisa na universidade e espaços de produção: sinalizando caminhos. In: FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange Maria; RAMOS, Maria das Graças (org.). **Universidade e Pesquisa**: espaços de Produção do Conhecimento. Pelotas: Editora UFPel, RS, 2009, p. 19-39.

RANCHHOD, A., & ZHOU, F. Comparing respondents of e-mail and mail surveys: Understanding the implications of technology. **Marketing Intelligence & Planning**, v.19, p.254-262, 2001.

RIBEIRO, Renato Janine. O Mestrado Profissional na política atual da Capes. In: **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v.2, n.4, p.8-15, jul. 2005, Brasília/DF. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/72>. Acesso em: 18 ago. 2018.

RIBEIRO, Renato. Ainda sobre o Mestrado Profissional. **R B P G**, Brasília, v.3, n.6, p.313-315, dez. 2006. Disponível em:

<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/113>. Acesso em: 22 maio 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas 2010.

RODRIGUES, Wesley Alves. **A influência das metas e recompensas na Motivação: um estudo no setor público mineiro**. 2009. 131p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

SANT'ANNA, A. D. S., SANTOS, J. N., DINIZ, D. M., BENEVIDES, T. N., & DULTRA, M. P. M. (2016). Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Gestão & Produção**, 23(2), 308-319.

SANTOS, Évani Larisse dos. **Ganhos de produtividade e qualidade na UFAM: um estudo sobre a capacitação dos servidores**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/3527>. Acesso em: 19 ago. 2018.

SAVIANI, Dermeval. O dilema produtividade-qualidade na Pós-Graduação. **Nuances: estudos sobre Educação**, v.17, n.18, 2010. Disponível em: <http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/723/736>. Acesso em: 11 out. 2018.

ROLIM, C. F. C.; SERRA, Mauricio Aguiar (Org.). **Universidade e Desenvolvimento Regional: o apoio das Instituições de ensino superior ao desenvolvimento regional**. 1ª. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. p. 11-28.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. 2 ed. (Thousand Oaks, California: Sage), 2001.

SCOTT, W. R. **Organisations rational, natural and open systems**. 4 ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas *et al.* Envelhecimento da força de trabalho do governo federal: desafios para a educação superior pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v.5, n.2, p.196-216, 2012.

SILVA, Kateline Rosa Gomes. **A influência do mestrado profissional em gestão pública na vida profissional, pessoal e acadêmica do egresso**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.

STEINER, João E. Qualidade e diversidade institucional na pós-graduação brasileira. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.19, n.54, p.341–365, maio/ago. 2005.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142005000200019&script=sci_arttext. Acesso em: 30 set. 2018.

SOUZA, Danielle Thaís Barros de. **Gestão de pessoas II**. Aracaju: UNIT, 2012.

SOUSA, E. R. **Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2014. Disponível em: Acesso em: 30 jan. 2020.

SOUZA, S. L. de. **As ações de capacitação profissional desenvolvidas na Universidade Federal de Juiz de Fora na percepção dos técnicos administrativos em educação e dos gestores de unidades acadêmicas**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)Visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR. **Relatório de Gestão 2018**. Curitiba: EDUTFPR, 2019. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2018-relatorio-de-gestao/view>. Acesso em: 10 jul. 2019.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR. Conselho Universitário. **Deliberação nº 38, de 17 de dezembro de 2018**. Curitiba: UTFPR, 2018a. Disponível em: https://sei.utfpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=716140&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 27 jul. 2019.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR. **Lei de criação, Estatuto, Regimentos**. Curitiba: EDUTFPR, 2018b. Disponível em: <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/y2EPBRd2Ht0T88n>.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2018-2022**. Curitiba: EDUTFPR, 2017a. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/pdi/pdi2018-2022>. Acesso em: 28 jun. 2019.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR. **Plano Anual de Capacitação 2018**. Curitiba: UTFPR, 2017b. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/documentos/qualificacao-e-aperfeicoamento/plano-anual-de-capacitacao/plano-anual-de-capacitacao-2018-utfpr.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2019.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR. **Plano de Gestão Institucional 2016-2020**. Curitiba: UTFPR, 2016. Disponível em: <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/pn1L6GmGZnjG48S>. Acesso em: 01 jul. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 11ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WHEELAN, Charles. Estatística: o que é, para que serve, como funciona. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado (a) colega Técnico-Administrativo em Educação

Para fins de conclusão do curso de Mestrado em Administração Pública do PROFIAP/UTFPR, estou realizando uma pesquisa sob a orientação da prof. Isaura Alberton de Lima, com o propósito de analisar a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, que possuem mestrado ou doutorado, sobre o nível de contribuição que o ambiente institucional proporciona para a aplicação dos conhecimentos adquiridos nesses cursos.

A sua participação se dá através do preenchimento deste questionário, que não levará mais do que 15 minutos para respondê-lo. A sua contribuição é de fundamental importância. Todas as questões serão utilizadas somente para fins de pesquisa acadêmica. Sua contribuição é anônima, não sendo possível identifica-lo.

Desde já agradecemos sua contribuição

Aspectos relacionados ao perfil do servidor

Estas questões visam conhecer o perfil do TAE egresso de cursos de mestrado ou doutorado

1. Qual seu sexo/gênero?
 M F Outro
2. Qual sua faixa etária?
 até 20 anos 21 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos
 mais de 51 anos
3. Seu cargo é
 nível médio nível superior
4. Há quanto tempo você trabalha na UTFPR?
 até 5 anos de 5 a 10 anos de 10 a 20 anos
 de 20 a 30 anos acima de 30 anos
5. Você está lotado em unidade pertencente a qual setor?
 Planejamento e Administração Pesquisa e Pós-Graduação
 Graduação Relações Empresariais e Comunitárias
 DIRCOM/DIRAV/DIRGEP/DIRGTI ASCOM ASAVI ASSEC
 ASCEV DIRGE prefiro não responder

6. Qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) do seu ingresso na UTFPR? (pode marcar mais de uma alternativa)
- a identidade da instituição
 - a oportunidade que o concurso ofereceu
 - o fato de ser ex-aluno
 - por influência de algum familiar
 - a remuneração
 - a estabilidade
 - a possibilidade de colaborar com a Administração Pública
 - outros motivos. Quais: _____
7. Você tem interesse em trabalhar em outro setor?
- sim não talvez
8. Qual motivo lhe fez realizar o mestrado/doutorado? (pode marcar mais de uma alternativa)
- o interesse pela docência
 - a realização pessoal/profissional
 - maior perspectiva salarial
 - busca de novos conhecimentos
 - a oportunidade oferecida pela política de capacitação da UTFPR
 - outros. Cite: _____

Aspectos relacionados à administração pública e à gestão da Universidade

9. Você percebe a busca por inovações gerenciais e aperfeiçoamento nas estruturas organizacionais por parte da Administração universitária?
- Sim Não
- Se sim, quais? _____
10. Como você percebe na UTFPR o nível de integração entre as suas necessidades pessoais ou profissionais de desenvolvimento e as necessidades institucionais?
- Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo
11. Por qual forma você mais aprende sobre o modo de funcionamento da UTFPR?
- Por meio das normas internas e da legislação
 - Por meio de conversas casuais
 - Por meio da pesquisa das práticas passadas
 - Por meio de treinamento/capacitação

12. Como você considera o nível de participação dos servidores TAE's no planejamento das ações do seu câmpus?

- Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo
 Não tenho opinião

13. Você considera que suas atividades no trabalho são orientadas ao interesse público (comunidade interna e ou externa)?

- Sempre Frequentemente Raramente Nunca

Verificação dos aspectos relacionados à qualificação do servidor e o cargo ou atribuições

14. As suas atribuições atuais no cargo possibilitam/necessitam que se incorpore conhecimento?

- Possibilitam bastante Possibilitam Possibilitam pouco
 Não possibilitam

15. Qual o nível de liberdade e autonomia que você tem em seu trabalho?

- Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

16. Você acredita que desempenhando outras atribuições no mesmo ou em outro setor seu conhecimento obtido no mestrado/doutorado poderia ser aplicado para trazer alguma inovação ou melhorar seu desempenho?

- Sim Não Igualmente aproveitado Não tenho opinião

Comente:_____

17. Você considera que suas atribuições no trabalho são:

- Muito burocráticas Burocráticas Razoavelmente burocráticas
 Pouco burocráticas

18. No seu câmpus existe a adequação dos perfis profissionais dos servidores técnico-administrativos (com ou sem graduação/pós-graduação) aos locais de trabalho?

- Sim Não

Comente:_____

19. Você considera que a incompatibilidade entre as atribuições do cargo e a formação escolar (graduação e ou pós-graduação) afetam o desempenho dos servidores TAE's?

- Sim Não

Comente:_____

20. Você considera que suas atividades funcionais lhe propiciam oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal?

Propiciam muito Propiciam Propiciam razoavelmente

propiciam pouco Não propiciam

21. Você já foi convidado para participar de algum projeto, comissão, grupo de trabalho, etc. na UTFPR em decorrência da sua afinidade ou interesse por determinada linha de pesquisa?

Sim Não

Comente: _____

22. Quão fácil é para você modificar um processo de trabalho?

Muito fácil Fácil Razoavelmente fácil Pouco fácil

Nada fácil.

Aspectos relacionados à formação e perspectiva acadêmica do servidor

23. Como você percebe o aumento dos seus conhecimentos após a conclusão do mestrado/doutorado?

Aumentou muito Aumentou Aumentou razoavelmente

Aumentou pouco

24. Com que frequência você desenvolve trabalhos científicos?

Muito frequentemente Frequentemente Pouco frequentemente

Não desenvolvo

25. Você participa ou já participou de grupo de pesquisa formal na UTFPR?

Participo Já participei Não participo

26. Você tem vontade de participar de um grupo de pesquisa? Se sim, qual fator mais lhe dificulta de participar:

Não há afinidade temática entre meus temas de interesse e os de outras pessoas ou grupos

Falta de tempo para me dedicar

Falta de apoio institucional

Eu já participo

Não tenho interesse

Outros fatores. Quais: _____

Aspectos relacionados às políticas de capacitação e desenvolvimento da UTFPR

27. Qual sua percepção sobre as políticas de capacitação da UTFPR?

- São mais voltadas à técnica e à instrumentalidade
- São mais voltadas ao desenvolvimento geral.
- Não tenho opinião
- Outras percepções. Quais: _____

28. Qual sua percepção sobre a incorporação de atitudes de inovação, visão e condutas diferenciadas nos processos de capacitação da UTFPR?

- Existe Não existe
- Se existe, quais: _____

29. Qual sua percepção sobre a orientação dos processos de capacitação na UTFPR?

- São orientados para o cargo e atribuições;
- São orientados para a pessoa e habilidades;
- Não tenho opinião.

30. De um modo geral, considerando todos os aspectos levantados neste questionário, e os que não foram mencionados, você considera que o ambiente da UTFPR favorece a aplicação e disseminação dos seus conhecimentos adquiridos no mestrado/doutorado?

- Favorece muito Favorece Favorece razoavelmente
- Favorece pouco Não favorece

Obrigado pela participação!