



**FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES - FICS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**ELEN PATRÍCIA ELIAS MARTINS SENE**

**EVOLUÇÃO FUNCIONAL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO: UMA LEITURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM**

**Assunção – Paraguai**

**2019**



**FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES - FICS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**ELEN PATRÍCIA ELIAS MARTINS SENE**

**EVOLUÇÃO FUNCIONAL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM**  
**EDUCAÇÃO: UMA LEITURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO**  
**TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação da Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - FICS, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação.

Orientador Prof.Dr. Carlino Iván Morinigo

**Assunção - Paraguai**

**2019**



## Ficha Catalográfica

Sene, Elen Patrícia Elias Martins

Evolução Funcional dos Técnicos Administrativos em Educação: Uma leitura da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM/ Orientador: Prof. Dr. Carlino Iván Morinigo, Uberaba - MG 2019

98f.

Dissertação (Mestrado Programa de Pós – Graduação em Educação). FICS, 2019.



Dedico este trabalho a minha família, em especial aos meus pais, minha irmã e sobrinhas, meu marido, meu amado filho e demais amigos que sempre me incentivaram.



## **AGRADECIMENTOS**

Inicio meus agradecimentos a meu esposo Francisco que muito me apoiou neste processo.

A minha irmã Élide por dividir comigo seu conhecimento e no entendimento das orientações a seguir.

Ao meu colega de trabalho Ricardo Almeida que muito me auxiliou na escrita da Proposta Inicial aparando as arestas e clareando os caminhos a seguir. Aos demais colegas de trabalho, que me apoiaram para que eu pudesse tirar minha licença para conclusão do Mestrado.

Aos meus colegas de Mestrado, pelos momentos divididos juntos, especialmente à Andrezza Bernardes, com quem realizei todos os trabalhos em grupo, compartilhei angústias e também os sucessos e colega Patrícia Colmanetti com quem troquei diversas informações para a escrita do Trabalho Final.

A UFTM/PRORH que me deu total liberdade para analisar os dados e aos servidores que participaram da pesquisa. Sem isso nada seria possível.

E enfim a meu incansável orientador que teve extrema paciência em caminhar comigo neste trabalho, orientando passo a passo e auxiliando nas limitações.

Este trabalho é prova de que ninguém obtém sucesso sozinho, obrigada a todos que me auxiliaram de alguma forma.



"A arte de interrogar não é tão fácil como se pensa. É mais uma arte de mestres do que de discípulos; é preciso ter aprendido muitas coisas para saber perguntar o que não se sabe."

Jean-Jacques Rousseau



## RESUMO

A Administração Pública sofreu mudanças em sua estrutura organizacional no decorrer do tempo e a área de gestão de pessoas tem sido o foco. Assim esta pesquisa tem o objetivo geral avaliar a política de gestão de pessoas voltada para a progressão funcional dos servidores técnicos administrativos da UFTM. A Metodologia utilizada será estudo primário, observacional do tipo transversal, qualitativa, descritiva realizado na Universidade Federal do Triângulo Mineiro, para quantificar o número de servidores da Instituição que não obtiveram a progressão por capacitação e/ou avaliação de desempenho, mesmo tendo direito em virtude do tempo, determinando o quantitativo de servidores que fazem jus à progressão, mas não a solicitaram, será restrita ao recorte temporal da coleta de dados e com a abordagem qualitativa e quantitativa. As fontes de evidência foram questionários aplicados a 100 servidores. A análise de conteúdo subsidiou o procedimento de análise dos dados, que foram discutidos a partir da literatura do campo. Abordaram-se questões sobre as ações de capacitação, avaliação de desempenho, o grau de conhecimento dos técnico-administrativos no tocante a política de carreira e realizou uma análise visando identificar o nível de satisfação dos colaboradores na universidade com o plano de desenvolvimento de carreira. Em síntese os problemas apresentados, convergem para um caminho a ser pensado e trabalhado, na implantação de um modelo de gestão participativo com vistas à construção coletiva da universidade.

**Palavras-chaves:** Administração Pública; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Carreira; Capacitação; Avaliação de Desempenho.



## ABSTRACT

Public administration has changed in its organizational structure over time and the people management area has been the focus. Therefore, this research has the general objective of evaluate the personnel management policy focused on the functional progression of UFTM administrative technical servers. The methodology will be a primary, cross-sectional observational study, qualitative, descriptive, conducted at the Federal University of Triangulo Mineiro, to quantify the number of institution servers who did not obtain progression by training and / or performance evaluation, despite being entitled, determining the number of servers that are entitled to progression, but did not request it; in addition, the methodology will be restricted to the time frame of data collection, with qualitative and quantitative approach. The sources of evidence were questionnaires applied to 100 servers. Content analysis supported the procedure of data analysis, which was discussed from the field literature. Questions about training actions, performance evaluation, and the degree of technical-administrative knowledge regarding career policy were addressed and it was conducted an analysis to identify the level of satisfaction of university employees with the career development plan. In summary, the problems presented converge to a way to be thought and worked in the implementation of a participative management model with a view to the collective construction of the university.

**Keywords:** Public Administration; People management; Career Development; Training; Performance evaluation.





## INDICE DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 — Os seis Processos Básicos de GP - Chiavenato .....	16
Figura 2 — Princípio do Gespública .....	19
Figura 3 — Levantamento de necessidades .....	57

### GRÁFICOS

Gráfico 1 — Conhecimento da Legislação Pertinente .....	40
Gráfico 2 — Influência da Chefia nas ações que geram progressões .....	42
Gráfico 3 — Percepção dos entrevistados em relação ao PAC UFTM.....	44
Gráfico 4 — Percepção dos entrevistados em relação a Avaliação de Desempenho.....	48
Gráfico 5 — Motivos mais relevantes e com maior repetição.....	50
Gráfico 6 — Sugestões mais relevantes e com maior repetição .....	51

### QUADROS

Quadro 1 — Faixa etária dos servidores da UFTM entrevistados .....	45
--	----



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CEFORES	Centro de Formação Especial em Saúde
EAD	Educação à distância
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FASUBRA	Federação dos Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras
FMTM	Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro
GC	Gestão por competências
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
ILB	Instituto Legislativo Brasileiro
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PL	Projeto de Lei
PMPIT	Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal
PROFLETRAS	Mestrado Profissional em Letras
PROFMAT	Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional
PROJETA FIC	Programa de Formação Inicial e Continuada
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SIAPE	Sistema Administração de Pessoal do Governo Federal
SINASEFE	Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro



UNASUS          Universidade Aberta do SUS

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	13
2.	Capítulo I – As Políticas de Gestão de Pessoas .....	18
	2.1 A Legislação Aplicada A Progressão Funcional Do Servidor Da Carreira Dos Cargos Técnico-Administrativos Em Educação .....	24
	2.2 A Capacitação Do Servidor Da Carreira Dos Cargos Técnico- Administrativos Em Educação.....	29
	2.3 A Avaliação De Desempenho Do Servidor Da Carreira Dos Cargos Técnico-Administrativos Em Educação.....	32
	2.3.1. Experiência de Reformulação do Projeto de Avaliação de Desempenho da UFTM .....	37
3.	CAPÍTULO II - METODOLOGIA .....	40
	3.1 Local de Pesquisa.....	41
	3.2 Sujeito de Pesquisa ou Informantes.....	42
	3.3. Pré-teste do instrumento de coleta de dados.....	42
	3.4 - Instrumento de Pesquisa e Coleta de dados .....	44
4.	CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	48
	4.1 Perfil dos servidores entrevistados.....	48
	4.2 Conhecimento das legislações pertinentes ao desenvolvimento do servidor .....	49
	4.3 Influência da Chefia no desenvolvimento do servidor .....	53
	4.4 Percepção dos servidores sobre o PAC.....	57



4.5 Conhecimento quanto aos cursos disponíveis para capacitação .....	61
4.6 Percepções dos servidores quanto ao processo de Avaliação de Desempenho na UFTM .....	63
4.7 Questões finais com palavras dos respondentes .....	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	69
REFERÊNCIAS .....	72
ANEXO A — ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS .....	76
ANEXO B — TABELA PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL .....	77
ANEXO C — TELA DE NEGOCIAÇÃO PRÉVIA .....	78
ANEXO D — DADOS DOS SERVIDORES QUE ESTÃO COM PROGRESSÕES ATRASADAS.....	79
ANEXO E — FORMULÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA .....	81
ANEXO F — TABELA DE DISTRIBUIÇÃO DE VERBA DE CAPACITAÇÃO PARA CUSTEIO DE CAPACITAÇÕES EXTERNAS .....	93
ANEXO G- AUTORIZAÇÃO UTILIZAÇÃO DE DADOS .....	94

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública sofreu mudanças em sua estrutura organizacional no decorrer do tempo. A primeira forma de organização do Estado possuía um modelo de administração patrimonialista, onde o bem público e o bem privado se confundiam (COSTA, 2008).

Com a globalização, a necessidade de se redefinir as funções do Estado tornou-se primordial, por estar inserido em um ambiente globalizado onde a competição internacional e o financiamento da economia exigem do aparato governamental ser mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas (SANTOS 1996).

Contudo, a área de gestão de pessoas tem sido foco da Administração Pública, isto decorre dos servidores capacitados e motivados se verem diante de oportunidades de “pensar”, e não apenas de executar tarefas, portanto, trazem mais qualidade nos serviços oferecidos pelo setor público (VIEIRA, 2000).

As organizações públicas foram estruturadas visando à execução das atividades administrativas e políticas de Governo e de Estado. Assim, possuem cargos que são ocupados por pessoas eleitas, outros, de livre nomeação, ocupados por indicações, parceiros de confiança política e, finalizando com os cargos preenchidos servidores públicos (MEIRELLES, 2007).

A partir desta estruturação administrativa e da política de governo houve a edição do Decreto nº 5.378/2005, que trouxe o Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização. No contexto da gestão de pessoas esta mudança gerou a edição do Decreto nº 5.707/2006, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que trouxe a gestão por competências como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos.(BRASIL, 2005, 2006)

Neste contexto da administração pública, a carreira começa a ser discutida da migração do modelo de gestão patrimonialista para o de gestão burocrática, onde surgem os departamentos de recursos humanos dentro da administração pública, sendo seus objetivos executar as atividades rotineiras como a folha de pagamento e as funções de recrutamento e seleção.

Dentro do setor público há as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, que possuem a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE e seus decretos, que constituem dispositivos

inovadores à gestão de pessoas por abordarem temas como a gestão por competências, capacitação contínua, avaliação de desempenho e dimensionamento da força de trabalho (BRASIL, 2005, 2006).

A palavra carreira vem da expressão latina *carraria*, que significa caminho. No dicionário português Aurélio (1988), associada ao termo profissão a carreira também significa corrida veloz. Assim, desde suas origens, a palavra carreira traz consigo a ideia de percurso ou trajetória a ser percorrida. Melhorar a gestão de pessoas é um dos principais desafios da gestão pública, sendo uma área que enfrenta muitos obstáculos e resistências.

Atualmente, a carreira dos servidores técnicos administrativos está regida pelas Leis nº 11.091/2005 regulamentada pelos Decretos nº 5.824/2006 e 5.825/2006, e Lei nº 12.772/2012 e alterações vigentes. Dessa forma, o PCCTAE estabeleceu normas que regem a carreira dos servidores técnicos administrativos em educação que garantem ao servidor acesso aos programas de capacitação. Ao mesmo tempo, a Lei nº 11.091/2005 prevê o desenvolvimento da carreira do funcionário segundo sua escolaridade, qualificações específicas e experiência profissional, porém, sua ascensão profissional está condicionada à sua classificação quadro institucional. (BRASIL, 2005, 2012)

Hoje as organizações precisam ter um ambiente de trabalho propício para atender às demandas institucionais. A gestão da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), cenário do nosso estudo, se traduz sempre numa tomada de decisão da reitora, com a parceria de professores, servidores, estudantes e de toda a comunidade acadêmica. É por meio das parcerias que é possível trazer resultados para o ensino, assim incentivando a construção de uma Universidade melhor.

A Gestão da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos está sempre envolvida no comprometimento dos servidores para serem profissionais competentes e desenvolverem os seus objetivos dentro da Universidade.

A Política de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM tem o propósito de formular conceitos, diretrizes e regras visando implementar na instituição a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Ministério da Educação, sendo o Plano de Capacitação para os servidores parte integrante desse processo.

O Plano Anual de Capacitação (PAC) da UFTM tem como principal objetivo

promover o desenvolvimento do servidor como profissional, vinculado ao planejamento institucional, visando à melhoria da eficácia e qualidade dos serviços prestados à comunidade. (UFTM, 2016)

A Avaliação de Desempenho na UFTM estabelece a pactuação de metas intermediárias definidas entre gestor e colaborador como uma etapa fundamental para a iniciação do ciclo avaliativo, colocando-os como corresponsáveis pelo alcance das metas e objetivos propostos.

A política de qualificação contínua de servidores preconiza que as instituições públicas desenvolvam planos de qualificação baseados em competências, além do esforço na aplicação de métodos modernos de aprendizagem e desenvolvimento nas Instituições Federais de Ensino (IFE's), assim como o constante esforço na melhoria das práticas de gestão, tendo as pessoas como parte fundamental da instituição, sendo a capacitação e avaliação um direito e ao mesmo tempo um dever constante.

A Presidência da República instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal implementada pelos órgãos da Administração Pública que deverá constituir-se como um instrumento de gestão voltado para o aprimoramento profissional e, conseqüentemente, melhora dos resultados institucionais, objetivando o constante aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o planejamento participativo entre gestores e colaboradores, dentro de um clima de transparência, confiança e respeito mútuo.(UFTM,2016)

O Decreto nº5.825/06, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº11.091/2005, tem como objetivos:

- I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública;
- III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.(BRASIL, 2005, 2006)

No Brasil, a Lei Federal n.º 11.091, de 12/01/2005, institui o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. De acordo com esse Plano e mediante o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e Sistema de Avaliação de Desempenho, o servidor público federal das carreiras técnico-administrativas em

Educação ascende de nível, conforme tabela estabelecida pela lei, e tem sua remuneração acrescida por um percentual no salário base. Essa ascensão é chamada de Progressão por Capacitação e é concedida ao servidor que realize cursos de capacitação durante o período de 18 meses. Entretanto, observamos que, no âmbito da Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM existem servidores que não utilizam essa progressão, não usufruindo dos acréscimos de remuneração que a lei prevê. Uma vez que a Progressão por Capacitação é direito do servidor, cabe a ele buscar cumprir seus requisitos para receber os benefícios de aumento salarial. Alguns servidores cumprem esses requisitos, mas não solicitam a ascensão de nível.

Qual o perfil atual das progressões funcionais na Carreira Técnico-Administrativa na UFTM?

Neste contexto, como as políticas voltadas à gestão de pessoas deveriam promover um ambiente de trabalho equilibrado por meio da proposição e implementação de políticas coordenadas e estratégicas, integrando ações de formação, desenvolvimento e valorização dos servidores, buscando o equilíbrio entre os objetivos individuais e da instituição.

Sendo servidora da Universidade Federal do Triângulo Mineiro atuante na área de gestão de pessoas, mais especificamente na avaliação e desenvolvimento de carreiras, me deparei com diversos conflitos e desmotivações relatados por alguns servidores da instituição, bem como acompanhei os desafios do antigo Departamento de Recursos Humanos e atual Pró-reitoria de Recursos Humanos desta Instituição de Ensino Superior (IES).

A partir daí e das disciplinas vivenciadas na parte específica do programa do mestrado proposto em Gestão de Centros Educacionais, bem como do papel da Universidade, e o meu enquanto ocupando o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, acreditando que a progressão na carreira é consequência desse processo, e sabendo que nem todos os servidores a solicitam, sugeri essa pesquisa a qual apresenta como objetivo geral: Avaliar a política de gestão de pessoas voltada para a progressão funcional dos servidores técnicos administrativos da UFTM. Os objetivos específicos foram investigar o que os servidores técnicos administrativos sabem quanto às legislações pertinentes ao desenvolvimento na carreira; levantar o número dos servidores técnicos administrativos da UFTM que se encontram com a progressão funcional atrasada até 2018; identificar as causas que impedem o desenvolvimento do servidor na carreira; traçar o perfil do quadro funcional da UFTM



quanto a política de progressão funcional e propor ações para minimizar os atrasos no desenvolvimento na progressão na carreira.

Trata-se de um trabalho de cunho qualitativo, do tipo estudo de caso realizado no setor de Recursos Humanos da UFTM: Foram entrevistados 56% dos servidores técnicos administrativos que, apesar de possuírem pré-requisito para progressão funcional, não ascenderam na carreira. Trabalhou-se também com o banco de dados funcional para alcançar os objetivos propostos. As análises foram feitas através dos teóricos estudados.

O trabalho encontra-se estruturado em Capítulos. Sendo uma Introdução na qual apresentamos uma idéia geral do tema trabalhado, alguns aspectos legislativos, o problema de pesquisa bem como os objetivos deste estudo. O primeiro capítulo traz as Políticas de Gestão de Pessoas, que consiste num apanhado das diversas políticas de gestão de pessoas surgidas no Brasil ao longo da história até os dias atuais, também abordamos a política de gestão de pessoas presente na UFTM; o segundo Capítulo a Metodologia utilizada; o terceiro capítulo Resultados e Discussões. E por fim, as Considerações Finais deste estudo.

## 2. CAPÍTULO I – AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

Para Lacombe (2005), o ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente, seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais.

As políticas de gestão de pessoas têm evoluído ao longo do tempo, contudo as organizações ainda carecem de uma estrutura que atenda as particularidades exigidas pelo mundo contemporâneo. O desempenho humano no ambiente organizacional acrescido aos processos produtivos resulta no trabalho de qualidade agregado de valor.

De acordo com Felipe Sobral e Alketa Peci os processos básicos da gestão de pessoas estão consolidados em um conjunto de atividades assim classificadas:

- a) identificação e atração de uma força de trabalho competente (planejamento de RH, recrutamento e seleção);
- b) desenvolvimento de uma força de trabalho adequada e competente (orientação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho);
- c) manutenção de um contingente de trabalhadores comprometido e competente (compensação e benefícios, promoções e transferências);
- d) desligamento dos que não são comprometidos e não são capazes.

A gestão de pessoas traduz-se em uma série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar

peças. Os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade. Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os seguintes: (CHIAVENATO, 2008)

Figura 1: Os seis processos básicos de GP



Fonte: Chiavenato, 2008

A história da Gestão de Pessoas no serviço público brasileiro é marcada por descontinuidades e dificuldades referentes à estruturação dos seus sistemas, como se pode observar a seguir.

A Constituição de 1824 implantou no Brasil, ao mesmo tempo, os direitos civis e políticos, numa sociedade predominantemente escravocrata que trazia consigo, ainda, a ausência de espírito crítico, herança da escravidão (MENDES, 1998).

Dutra (2011) salienta que até 1930 inexistia qualquer modelo de gestão de pessoas no Brasil. Nesse Período havia uma atividade industrial incipiente, fruto do esgotamento do modelo exportador cafeeiro.

Por volta de 1930, as organizações de maior porte passaram a reconhecer a importância das relações humanas e a iniciar o processo de integração de indivíduos no trabalho, em substituição lenta das relações cada vez mais impessoais trazidas pela Administração Científica. É o advento do homem social. (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011)

A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil. A instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos 15 e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período (ENAP, 2015).

A edição do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, foi a primeira tentativa de regulamentação entre o Estado e os servidores. (BRASIL, 1939)

Em 1967, foi criado o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que chancela o início de um importante movimento de reforma administrativa. Elencando os princípios do planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle, transferindo as atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de elevar o dinamismo operacional do governo (BRASIL, 1967).

Dentro desse período de reformas foi criado o Decreto nº 67.326/1970 que institui o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que atua até os dias hoje e tem funções básicas da classificação e a redistribuição de cargos, recrutamento e seleção, cadastro e lotação, aperfeiçoamento e legislação de pessoal (BRASIL, 1970).

Em 1979 foi criado o Ministério da Desburocratização e o Programa Nacional de Desburocratização que de acordo com o texto inicial, o governo pretendia, na época, reduzir sua interferência “na atividade do cidadão e do empresário, e abreviar a solução dos casos em que essa interferência era necessária, mediante a

descentralização das decisões, a simplificação do trabalho administrativo e a eliminação de formalidades” com o objetivo de revitalizar e agilizar as ações nos órgãos públicos promovendo a eficácia (BRASIL, 1979).

As mudanças ocorridas nos anos 1980, alimentadas pela globalização deram impulso à chamada Gestão de Pessoas, que passou a considerar as pessoas como parceiras (DUTRA, 2011).

O novo modelo gerencial buscou abranger aspectos relativos a competências, compromisso com resultados e desempenho, desenvolvendo um novo conceito e perfil de profissionais requeridos e a carreira que passou a ser parte importante nas discussões sobre as diretrizes de reforma defendendo a ampla mobilidade do servidor, possibilidade de ascensão rápida àqueles que se destacassem, variabilidade de formação e no treinamento, buscava-se uma forma adequada de promover o mérito. Em 1986 criou-se Decreto nº 93.213, que instituiu o Cadastro Nacional do Pessoal Civil com o objetivo de fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, dando cumprimento às normas de gestão em dezesseis Recursos Humanos da Administração Pública Federal. O Cadastro se articula com o sistema de informação e de controle de pagamento de pessoal e encargos sociais.

Em 1988, pela Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 dezembro de 1988 instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), com a finalidade dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal.

Embora o tema venha sendo estudado e debatido desde a década de 1980, os estudos ainda são insuficientes para garantir a viabilidade da integração dos modelos de gestão de pessoas à estratégia organizacional, ainda há grande distanciamento entre o discurso e a prática nas organizações (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A Gestão de pessoas no serviço público é um campo temático ainda pouco explorado no país. Embora haja extensa literatura dedicada à gestão de pessoas nas empresas, poucas obras tomam como foco as especificidades desse tema na administração pública (ENAP, 2010).

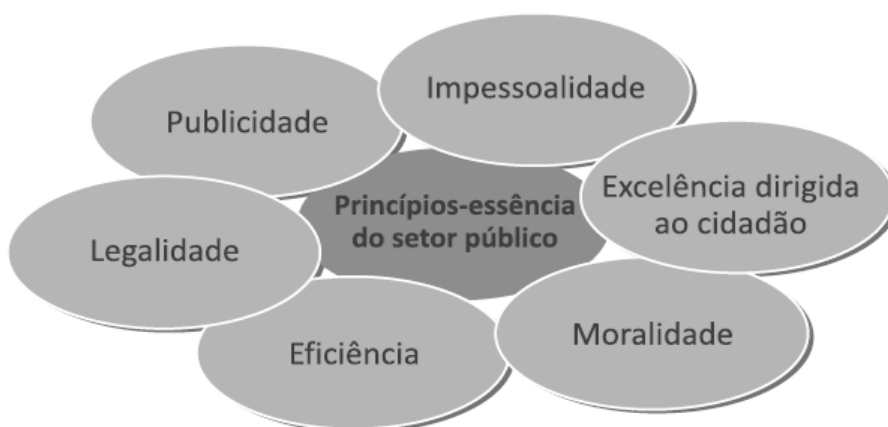
Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e

regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários.

As organizações de Gestão de Pessoas, no poder público, tem natureza permanente, porém estão sempre sujeitas às várias transformações devido às mudanças de governo. Isso torna-se um grande desafio manter a estabilidade da organização, implicando desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade.

Em 2005, o Governo Brasileiro criou o Gespública, ligado ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, a ele associando os diversos programas e os prêmios de qualidade e de gestão existentes e colocando-o no patamar de uma política pública federativa de gestão, sem perder de vista a questão da cultura e dos valores. O Gespública é um modelo de gestão cujo propósito é contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais, tendo por princípio básico ser excelente sem deixar de ser público. Esse princípio, conforme ilustra Lima (2007), princípio subdivide-se em seis princípios interligados e interdependentes:

Figura 2: Princípios do Gespública



Fonte: LIMA, 2007

Excelência dirigida ao cidadão: dá sentido e direção aos princípios constitucionais da Administração Pública determinados no artigo 37 da Constituição

Federal (BRASIL, 1988). Estabelece atenção prioritária ao cidadão e às suas formas de representação:

-Legalidade: os órgãos e as entidades públicas devem obediência estrita à lei.

-Moralidade: a gestão pública deve pautar-se num código moral de aceitação pública.

-Impessoalidade: não admite tratamentos diferenciados, sendo todos exigidos e atendidos da mesma maneira.

-Publicidade: todos os atos e os fatos da Administração Pública são públicos.

-Eficiência: diferentemente da eficiência considerada no setor privado, a eficiência no setor público pressupõe ações e atividades que contribuam para o bem comum, não apenas para qualidade aliada à redução de custo.

Para a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (2007, p. 32), os profissionais de Gestão de Pessoas são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão estratégica de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros.”

A gestão por competência tem sido utilizada pelas organizações como modelo para gerir estrategicamente as pessoas, todavia a gestão estratégica de pessoas é apenas um complemento à teoria (FLEURY; FLEURY, 2000). Cabe destacar que as duas teorias possuem pontos centrais comuns como vincular o desempenho das pessoas às metas organizacionais; alinhamento das práticas de gestão de pessoas com o plano estratégico da organização.

A gestão de desempenho dos profissionais que atuam em organizações públicas é de extrema importância tendo em vista que os recursos são escassos. O contexto exige, que os profissionais, modo contínuo, necessitem desenvolver e aprimorar competências por meio dos processos de aprendizagem para acompanhar as demandas que se colocam no cotidiano e apresentar níveis de desempenho efetivo para o atendimento das exigências.

Quando se investiga o modo como a gestão de desempenho é realizada nas organizações, identificam-se inúmeras dificuldades, problemas e mesmo questões elementares, associadas a aspectos que influenciam o desempenho. São elas: resistências a avaliações, adoção de sistemas e de critérios inadequados, resultados imprecisos, falta de efetividade nas políticas adotadas e de integração com outros

sistemas de gestão de pessoas (ENAP, 2010).

A gestão de desempenho em uma organização é, portanto, uma tarefa complexa e árdua, tendo em vista a diversidade de aspectos que influenciam a definição de uma política dessa natureza e o fato de que são inúmeros os aspectos que afetam o desempenho organizacional e individual.

Entendendo que a carreira é uma importante política da área de gestão de desempenho e pessoas, o primeiro estudioso a evidenciar os impactos da carreira na vida do trabalhador e as relações entre organização e indivíduo foi Edgard H. Schein, na década de 70 (MARTINS, 1995). Assim, após diversos anos de estudos concluiu-se que o indivíduo, a carreira e o bom desempenho estão intimamente ligados ao grau de comprometimento do indivíduo com a organização e vice-versa (OLIVEIRA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 1999).

No período do Governo Lula (2003-2008) teve, como uma de suas principais diretrizes, a recomposição da força de trabalho na administração pública federal por meio da realização periódica de concursos públicos, como forma de fortalecer o Estado, objetivando melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados ao cidadão. Todavia, um Estado forte pressupõe não somente o aumento do quantitativo de seus servidores, mas, também, da qualidade de sua gestão, que como descrito anteriormente passa pelo planejamento, execução e avaliação de ações eficazes e efetivas nos processos de cargos, carreiras e remuneração, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e educação, entre outros – o que também aconteceu no governo Lula, com várias iniciativas na área da gestão federal.

## **2.1 A Legislação Aplicada A Progressão Funcional Do Servidor Da Carreira Dos Cargos Técnico-Administrativos Em Educação**

Acreditamos ser interessante iniciar este subitem com uma fala de Bastos Filho para o qual planejar a carreira é focar o desenvolvimento profissional no autoconhecimento, na educação continuada e no processo de fazer escolhas frente às oportunidades de trabalho.

No ano de 2004 foi apresentado à Câmara dos Deputados o Projeto de Lei (PL) n.º 4.177, do Poder Executivo, que resultava de um longo processo de negociação com os servidores das instituições federais de ensino representados pela – FASUBRA



– Federação dos Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras e pelo SINASEFE Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica.

A presente proposição destinava-se a estruturar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação composto pelos cargos efetivos de técnico administrativos e de técnico-marítimos de que trata a Lei n.7.596, de 10 de abril de 1.987 e pelos cargos redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino.

A luta pela implantação de nossa carreira é tema constante de nosso cotidiano por quase duas décadas exigindo, portanto, enorme esforço por parte da categoria. Vários foram os movimentos paredistas buscando não só a recuperação de salários, mas a afirmação da nossa identidade como Técnico-Administrativos em Educação como agentes do processo de formação do cidadão e da construção do conhecimento. A partir de 2003, empreendemos campanhas pela efetiva implantação de nossa carreira, no entanto, mais uma vez não houve avanço no processo negocial com o governo. Nossa contraposição era no sentido de que o compromisso do governo deveria ser de implantação da carreira e não de reestruturação da tabela, afeta apenas à reposição salarial. Era preciso investir na perspectiva de se constituir uma carreira que implicasse no desenvolvimento pleno além do estabelecimento de nova metodologia de re-hierarquização dos cargos, objeto de greves anteriores. (FASUBRA, 2005, apostila sem páginas)

Assim, o Projeto de Lei nº4177/04 dispunha sobre a organização dos Quadros de Pessoal das Instituições Federais de Ensino, a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos, as atribuições gerais dos servidores abrangidos, as condições de ingresso e as formas de desenvolvimento, a remuneração, o enquadramento dos atuais servidores e as etapas de implantação do novo Plano.

Este PL assegurava quanto à organização dos Quadros de Pessoal, que seriam estruturados, geridos e periodicamente revistos em conformidade com princípios que assegurassem:

I - o reconhecimento da natureza do processo educativo, da função social e dos objetivos do Sistema Federal de Ensino;

II - a dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração;

III - as competências específicas decorrentes,

IV - a qualidade do processo de trabalho, a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições,

V - o desenvolvimento do servidor no cargo vinculado aos objetivos institucionais,

VI - a garantia de programas de capacitação que contemplassem a formação

específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

VII - a avaliação do desempenho funcional dos servidores como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes de metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários;

VII - a oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

As condições de ingresso seriam subordinadas ao instituto do concurso público de provas e títulos e o desenvolvimento consiste na mudança de classe de capacitação e de padrão de vencimento mediante promoção por capacidade profissional e progressão por mérito profissional.

A educação, indiscutivelmente, é uma das condições determinativas do desenvolvimento científico, tecnológico e intelectual de uma sociedade. As providências contidas no texto do Projeto de Lei apresentavam claramente relação com o aprimoramento qualitativo das políticas de ensino a cargo das instituições federais de instrução. Com efeito, a reestruturação preconizada pela proposição iria contribuir, significativamente, para o desempenho mais eficiente das instituições universitárias mantidas pelo Estado brasileiro e, por consequência, para a concretização do propósito explicitado no art. 205 da Constituição Federal.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL - C.F.1988)

O PL, fundamentado na convicção de que o Estado existe para conferir densidade aos interesses superiores da sociedade, sendo por ela subsidiado, concede aos ocupantes dos cargos técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino um novo Plano de Carreira, mas vincula essa concessão a uma vigorosa capacitação dos profissionais da área e, alavanca a modernização e a melhora funcional das entidades acadêmicas estatais ( ZIMMERMANN, 2004).

Após a aprovação, em 2005, o PL se transforma na Lei nº11091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação – PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

O PCCTAE se diferencia dos demais planos de cargos e salários aplicados à administração pública, por trazer em seu bojo não só uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos de gestão institucional e conceitos inovadores, rompendo com as mesmices na gestão pública, além da defesa de uma política de Estado.

O PCCTAE propõe o desenvolvimento dos (as) Trabalhadores (as) vinculado ao desenvolvimento institucional reconhecendo e fortalecendo a ação desses no processo educacional. Requer para tanto a implantação de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, obrigando o Estado, na perspectiva de garantir um serviço de qualidade a população, capacitação e qualificação dos trabalhadores (FASUBRA, 2005, apostila sem enumeração de páginas).

O PCCTAE propõe o desenvolvimento dos (as) Trabalhadores (as) vinculado ao desenvolvimento institucional reconhecendo e fortalecendo a ação desses no processo educacional. Requer para tanto a implantação de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, obrigando o Estado, na perspectiva de garantir um serviço de qualidade a população, capacitação e qualificação dos (as) trabalhadores (as). (FASUBRA, 2005)

Dessa forma, o PCCTAE em seu eixo legal estabeleceu normas que regem a carreira dos servidores técnicos administrativos em educação e acrescentou uma série de medidas que valorizam a categoria. Em seu Art.3º a lei estabelece 10 (dez) princípios e diretrizes que deverão reger a gestão dos planos de carreira e o Art.4º traz a obrigatoriedade de adequação do quadro de pessoal de acordo com as necessidades, (BRASIL, 2005):

Art.3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

- I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;
- II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;
- III - qualidade do processo de trabalho;
- IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;
- V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;
- VII - desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
- IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas

expectativas dos usuários; e  
 X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.  
 Art. 4o Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:  
 I - demandas institucionais;  
 II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;  
 III - inovações tecnológicas; e  
 IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

A Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação por meio de sua Coordenação Geral de Gestão de Pessoas apresenta como aspectos positivos do novo plano, (BRASIL, 2005):

I- Valorização do trabalhador da educação por meio da reestruturação da carreira;  
 II- Vinculação da carreira ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento institucional;  
 III- Incentivo à qualificação do servidor;  
 IV- Reconhecimento dos profissionais de educação enquanto sujeitos do saber universitário e tecnológico;  
 V- Introdução de novos conceitos: ambientes organizacionais, planos de desenvolvimento dos integrantes (programas de capacitação e avaliação de desempenho);  
 VI- Estabelecimento de rede local e nacional de acompanhamento da carreira;  
 VII- Permanente adequação do quadro de pessoal às necessidades institucionais;  
 VIII- Reconhecimento do cidadão usuário como titular de direitos e como sujeito na avaliação dos serviços prestados.

O acesso aos programas de capacitação é garantido pela Lei nº 11.091/2005, ao mesmo tempo, prevê o desenvolvimento da carreira do servidor segundo as qualificações específicas e experiência profissional, contudo sua ascensão profissional está condicionada à sua classificação quando da inclusão no quadro institucional.

Os cargos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação estão estruturados em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E, bem como quatro níveis de capacitação: I, II, III, IV, que foram assim organizados baseados nos critérios de exigências de escolaridade para o exercício das atividades, habilidades, responsabilidade, conhecimentos necessários, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico. A progressão por mérito profissional é entendida como a mudança para o padrão de

vencimento imediatamente subsequente a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado satisfatório em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação, conforme disposto na estrutura de vencimento básico do PCCTAE, anexo A, deste trabalho .

## **2.2 A Capacitação Do Servidor Da Carreira Dos Cargos Técnico- Administrativos Em Educação**

Segundo Chiavenato a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.

A capacitação é toda influência que o indivíduo recebe do ambiente através do treinamento, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições, enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais (GITAHY, 1994).

E para melhoria da eficiência as instituições estão investindo no capital humano em que o talento e a capacidades são vistos como fatores concorrentes no mercado de trabalho e essa habilidade dos colaboradores é reconhecida pelos gestores das organizações. Os gestores devem estimular ações que promovam a capacitação do seu capital humano para torná-lo competente para exercer suas atividades, na organização (MARCELINO, 2003).

A capacitação de recursos humanos é condição essencial para a formulação de novos arranjos institucionais para que se possa reabilitar o Estado. Considera-se o treinamento e a capacitação funcional como processos permanentes e contínuos, que podem se tornar ferramentas eficazes, dinâmicas e rápidas, como processos educativos por excelência, enquanto facilitadores da aprendizagem, do crescimento e do desenvolvimento psicossocial e intelectual dos servidores (GAETANI, 2007).

A formação de novos paradigmas que obrigaram os mais variados setores da sociedade a promoverem as mudanças necessárias, o setor público por sua vez, passou a desenvolver programas de qualificação, capacitação e aperfeiçoamento dos seus quadros com o objetivo de tornar o mais profissional possível os seus colaboradores, oferecendo assim um serviço de qualidade aos seus usuários (CHIAVENATO, 2008).

A política de capacitação é uma ferramenta primordial na avaliação de desempenho e são complementares entre si, conforme relata Marconi, (2009):

A política de capacitação é um componente fundamental de todo o processo de busca do perfil adequado de recursos humanos para os órgãos públicos. As ações de treinamento e desenvolvimento devem ser estruturadas em um plano com periodicidade certa - por exemplo, um ano - e balizadas, em primeiro lugar, pelas diretrizes emanadas do planejamento estratégico da organização, as quais serão fundamentais para a definição do perfil necessário de servidores; em segundo lugar, sua definição levará em conta as informações advindas das avaliações de desempenho dos servidores, contemplando as necessidades e deficiências apontadas no processo de avaliação; e, em terceiro lugar, as ações devem levar em consideração as alterações na tecnologia e nos processos de trabalho, que acontecem em uma velocidade cada vez maior, exigindo uma capacitação constante dos funcionários.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, dando um norte de como deve ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal de natureza direta, autárquica e fundacional, definindo as diretrizes que irão desdobrar a capacitação de seus colaboradores, com o objetivo de alcançar a eficiência e qualidade do serviço público e a valorização do servidor público, através da capacitação e valorização contínua de seus agentes. Em seu Art.1º o decreto estabelece as seguintes finalidades, (BRASIL, 2005):

Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação. Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira.

Perceptivos da importância e necessidade permanente de atualização profissional, consequência da profissionalização do setor público e da consciência cidadã por prestação de serviços de qualidade, a UFTM desenvolve anualmente o Plano de Capacitação. A elaboração desse Plano segue o exposto nos Decretos

5.707/06, regulamentando dispositivos da Lei 8.112/90. Atende também à Lei n. 11.091/05 PCCTAE e Decreto n. 5.825/06 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes da carreira citados anteriormente.

Em 2014 houve a publicação do Ministério da Educação, trazendo a Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014, que institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação com a proposta de garantir para além dos programas oferecidos pelas Instituições, novas oportunidades para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino.

A Política de Desenvolvimento Institucional da UFTM tem o propósito de formular conceitos, diretrizes e regras visando implementar na instituição a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Ministério da Educação, sendo o Plano de Capacitação para os servidores parte integrante desse processo. Nessa perspectiva, o Setor de Capacitação de Pessoal depara-se com o desafio de alinhar os novos paradigmas de capacitação e desenvolvimento à missão da instituição, e os objetivos individuais dos servidores aos objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição.(UFTM, 2016).

A UFTM trabalha em prol de objetivos estratégicos tendo como Missão atuar na geração, difusão, promoção de conhecimentos e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população (UFTM, 2016).

Considerando o princípio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, importa à UFTM atender a tais objetivos sociais, (UFTM, 2016):

- I - formar profissionais, em nível técnico e superior, para o exercício profissional inerente, promovendo educação humana integral, consciente e cidadã;
  - II - fomentar e realizar pesquisas orientadas ao desenvolvimento científico-tecnológico, cultural e social, nas áreas de conhecimento de sua competência específica;
  - III - contribuir para o desenvolvimento da sociedade, mediante ações que venham a defrontar necessidades de ordem econômica, social, cultural, ambiental e de saúde;
  - IV - estimular a criação cultural e intelectual, além do desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo.
  - IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e disseminar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação.
- (UFTM)

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos, consciente do seu papel estratégico e alinhada com sua Missão e Visão aos desafios e perspectivas que as políticas de gestão de pessoas apresentam, trabalha com objetivo de atender as demandas da instituição, em consonância com as diretrizes governamentais, promovendo a excelência profissional e a qualidade de vida no trabalho, dentre elas a demanda corporativa referente à provisão de pessoal, ao desenvolvimento humano e à promoção biopsicossocial dos servidores da Universidade.

A implantação da Gestão por Competências na UFTM veio conduzir as necessidades de capacitação ao foco principal de cumprir os objetivos organizacionais, estimulando o servidor a desenvolver-se permanentemente, a fim de não comprometer o seu desempenho profissional.

No Plano Anual de Capacitação de 2016 foi proposto a capacitação de servidores, por meio de participação em eventos externos: cursos, seminários, congressos, visitas técnicas e eventos de natureza técnica, científica e cultural, além de ações que objetivam melhorar a dinâmica de trabalho frente aos processos e fluxos internos, impactando positivamente nos resultados e metas institucionais. Para complementar o desenvolvimento de algumas lacunas de aprendizagem individuais gerais foi sugerido no PAC, cursos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

O anexo B traz a tabela com a separação dos níveis de classificação dos cargos e a carga horária exigida para cada nível de capacitação atingir a devida Progressão na carreira por Capacitação conforme à Lei n. 11.091/2005 – PCCTAE.

### **2.3 A Avaliação De Desempenho Do Servidor Da Carreira Dos Cargos Técnico-Administrativos Em Educação**

Uma avaliação de desempenho somada a um *feedback* bem elaborado ajudam gestores a melhorar desempenhos, molda comportamentos e estimula o aprendizado (PHOEL 2006)

A avaliação de desempenho consiste em um método destinado a quantificação da eficiência e da eficácia das ações desempenhadas (NUDURUPATI, 2011).

Na concepção de Schikmann (2010) trata-se de um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização. Assim, a avaliação de desempenho pode visar apenas o indivíduo ou também as equipes, as áreas e a organização.



A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização. Visa o desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que possibilitem o alcance de metas estratégicas (ENAP, 2010).

Conforme Marconi (2004), a avaliação de desempenho efetiva, será possível a partir do desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, com alinhamento dos objetivos individuais e das equipes, às metas da organização.

A literatura traz diferentes dimensões ao definir o conceito de desempenho no trabalho. Na visão de Campbell (1999) é configurado como um “comportamento ou ação relevante para os objetivos da Organização que pode ser mensurado em termos de nível de proficiência (ou contribuição com esses objetivos) e que é representado por uma ação ou um conjunto de ações”.

Os autores Arvey e Murphy (1998) apresentam uma visão geral sobre o desenvolvimento da literatura científica do desempenho. Segundo os autores, a literatura sobre desempenho entre 1950 e 1980 esteve particularmente focada em melhorar as ferramentas para as avaliações de desempenho individual, com discussões sobre as técnicas que permitissem uma avaliação mais eficaz e objetiva possível.

Nos inícios de 1980, os estudos de Landy e Farr (1980, 1983) mudaram o foco das pesquisas para entender a forma em que os gerentes avaliam os trabalhadores, considerando os julgamentos, impressões e a subjetividade deles. Posteriormente, e durante a década de 1990, a literatura sobre desempenho esteve dirigida a estudar como era processada e usada a informação resultante das avaliações de desempenho, tendo a obra de DeNisi (1997) como seu maior expoente dessa corrente. Também nessa época começam a proliferar as pesquisas que estudam a influência do contexto de trabalho no desempenho, incluindo as mudanças organizacionais ou as dinâmicas do trabalho em equipe (ARVEY; MURPHY, 1998).

A avaliação de desempenho deve contar com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de

desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos (ENAP, 2010).

A implementação de uma sistemática de avaliação de desempenho individual não é simples, sendo que, em muitas ocasiões, não se conseguem os propósitos esperados e, inclusive, pode trazer mais problemas do que benefícios para as organizações conforme registra Coens e Jekins (2002). No caso da administração pública, pela sua natureza monopolística e particularidades próprias da burocracia, o sucesso dos processos de avaliação é ainda mais complexo (SUZUKI; GABBI, 2009).

No setor público, especificamente, o desenvolvimento e a gestão da avaliação de desempenho, permite que as organizações, além de incutir um ritmo de trabalho, contribuam, sobremaneira, com seus serviços à sociedade (LUCENA, 2011).

Qualquer instituição precisa ter um sistema ou programa de avaliação, visando possibilitar aos colaboradores um processo de *feedback* para rever suas ações e métodos de trabalho.

Segundo Araújo (2006), há quatro motivos para a utilização da avaliação de desempenho:

I - alicerçar a ação do gestor;

II - nortear e mensurar;

III - facilitar o feedback do desenvolvimento para as pessoas;

IV - facilitar a identificação de pontos positivos e negativos, para um diagnóstico da gestão e dos próprios servidores.

O desenvolvimento e aplicação de um processo de avaliação de desempenho que funcione pode representar um trabalho árduo e possivelmente complicado para qualquer instituição, ainda mais, em instituições públicas.

A Lei nº11.091/2005 trouxe uma nova concepção de avaliação, aliando-a a política institucional, a fim de que haja um comprometimento com a gestão. Na referida Lei e no Decreto nº 5824/2006(BRASIL,2006) a avaliação de desempenho é vista como “um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”. Com a aprovação da lei, cada Instituição de Ensino Superior precisa implementar o programa de avaliação de desempenho, como parte do processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação na carreira.

Regulamentada pelo Decreto nº 5824/2006, a Lei nº 11.091/2005 propõe as seguintes etapas de implementação de programas de avaliação de desempenho: auto avaliação e avaliação dos servidores pelas chefias; avaliação dos chefes pelos seus

colaboradores; avaliação da equipe de trabalho e usuários estabelece também a pactuação de metas intermediárias definidas entre gestor e colaborador como uma etapa fundamental para a iniciação do ciclo avaliativo, colocando-os como corresponsáveis pelo alcance das metas e objetivos propostos.

No ano de 2010 foi criado o Decreto nº7.133 que aprova os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual, determinando uns fatores mínimos de competências obrigatórios a serem avaliados e outros opcionais (BRASIL, 2010).

O Decreto nº7.133 é bem específico e não permite muito espaço para emendas expressivas nas instituições. No Art. 4º é imposto que a avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas: (BRASIL, 2010).

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

- I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;
- II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
- III - trabalho em equipe;
- IV - comprometimento com o trabalho; e
- V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

§ 2º Além dos fatores mínimos de que trata o § 1º, o ato a que se refere o caput do art. 7º poderá incluir, entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

- I - qualidade técnica do trabalho;
- II - capacidade de autodesenvolvimento;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - relacionamento interpessoal; e
- V - flexibilidade às mudanças.

No Art. 5º do referido Decreto o texto atrela a avaliação de desempenho institucional ao alcance das metas organizacionais, (BRASIL, 2010):

§ 1º As metas referentes à avaliação de desempenho institucional deverão ser segmentadas em:

- I - metas globais, elaboradas, quando couber, em consonância com o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA; e
- II - metas intermediárias, referentes às equipes de trabalho.

§ 2º As metas globais referentes à avaliação de desempenho institucional serão fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade de lotação ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, conforme disposto nas leis que instituíram as gratificações de

desempenho de que trata este Decreto, podendo ser revistas, a qualquer tempo, na hipótese de superveniência de fatores que influenciem significativa e diretamente a sua consecução, desde que o órgão ou entidade não tenha dado causa a tais fatores.

§ 3º As metas referidas no § 2º devem ser objetivamente mensuráveis, utilizando-se como parâmetros indicadores que visem a aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do respectivo órgão ou entidade de lotação, levando-se em conta, no momento de sua fixação, os índices alcançados nos exercícios anteriores.

§ 4º As metas globais estabelecidas pelas entidades da administração indireta deverão ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da administração direta aos quais estão vinculadas.

§ 5º As metas intermediárias de que trata o inciso II do § 1º deverão ser elaboradas em consonância com as metas globais, podendo ser segmentadas, segundo critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade.

§ 6º As metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e comporão o plano de trabalho de cada unidade do órgão ou entidade de lotação e, salvo situações devidamente justificadas, serão previamente acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho.

§ 7º Não havendo a pactuação a que se refere o § 6º antes do início do período de avaliação, caberá à chefia responsável pela equipe de trabalho fixar as metas.

§ 8º As metas de desempenho institucional e os resultados apurados a cada período deverão ser amplamente divulgados pelo órgão ou entidade de lotação, inclusive em seu sítio eletrônico, permanecendo acessíveis a qualquer tempo.

§ 9º No primeiro período de avaliação, o último percentual apurado em avaliação de desempenho institucional já efetuada no respectivo órgão ou entidade de lotação poderá ser utilizado para o cálculo da parcela a que se refere o inciso II do art. 8º.

§ 10. Para fins do disposto no § 9º, o ato a que se refere o caput do art. 7º disporá sobre quais resultados de alcance das metas globais serão utilizados no primeiro período de avaliação para fins de pagamento da parcela institucional das gratificações de desempenho de que trata o art. 1º, tendo em vista o planejamento institucional, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas.

O plano de trabalho a que se refere o § 6º do art. 5º deverá conter, no mínimo as ações mais representativas da unidade de avaliação; as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações; as metas intermediárias de desempenho institucional e as metas de desempenho individual propostas; os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais; os critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação, sob orientação e

supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento; a avaliação parcial dos resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação; e a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

Em 2011, foi publicada a Orientação Normativa nº 7 que abre a possibilidade de que cada órgão inclua outros fatores que considere adequados, dando maior flexibilidade para interpretação à realidade de cada entidade (BRASIL, 2011).

Neste sentido, os Gestores de Recursos Humanos da UFTM, mediante insatisfação dos servidores e observando que o atual processo de Avaliação de Desempenho não atendia o que propunham as políticas de Gestão de Pessoas, deu origem a um Projeto de Reformulação. Em 2012 o projeto foi apresentado à comunidade e gerou um plano de ação.

### **2.3.1. Experiência de Reformulação do Projeto de Avaliação de Desempenho da UFTM**

No início de 2013 houve o 1º Fórum com 80 participantes os quais foram distribuídos em grupos para discutir os objetivos da avaliação de desempenho, as experiências com esta temática e as sugestões para melhoria do processo de avaliação de desempenho.

Os grupos socializaram suas respostas. A partir do fórum foi instituído um grupo de estudo composto por representantes da PRORH e servidores que ocupavam cargos estratégicos na instituição. Posteriormente as mesmas perguntas foram aplicadas para mais 60 servidores. Após todo o estudo, em 2015 aconteceu o 2º Fórum para apresentação dos resultados e a nova proposta.

Uma das conclusões do estudo foi que a Avaliação de Desempenho não pode consistir apenas em mais uma exigência legal nos procedimentos administrativos, nem tampouco ser utilizada como instrumento de ameaça ou punição. Ao contrário, deve propor uma mudança cultural que requer o comprometimento de cada um dos envolvidos – gestores e colaboradores – como condição essencial para seu sucesso. Deve constituir-se como um instrumento de gestão voltado para o aprimoramento profissional e, conseqüentemente, melhora dos resultados institucionais, objetivando

o constante aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o planejamento participativo entre gestores e colaboradores, dentro de um clima de transparência, confiança e respeito mútuo (UFTM, 2014).

O novo processo de avaliação deverá ser executado em duas etapas (negociação prévia e avaliação de desempenho definitiva) a serem realizadas anualmente, cuja pontuação final limita-se a 100 (cem) pontos. O desempenho do Colaborador será avaliado, segundo alguns fatores pré-fixados e outros de livre definição entre avaliador e avaliado.

1ª Etapa – Negociação Prévia: Ocorrerá nos meses de janeiro a março de cada ano. Nesta etapa será realizada uma negociação entre o gestor e o colaborador, visando priorizar e estabelecer as necessidades de desenvolvimento do colaborador no ambiente de trabalho. É de preenchimento obrigatório e tem como objetivo subsidiar o processo de avaliação definitivo que ocorrerá no final do ano.

O formulário está dividido em 03(três) fatores que totalizam 100(cem) pontos:

- 1) O primeiro fator refere-se a cursos de formação e/ou educação continuada, com o total de 20(vinte) pontos. A pontuação deve ser distribuída em sua totalidade, porém não será obrigatória a pontuação para todos os itens. Poderão ainda ser acrescentados dois outros itens de livre negociação entre avaliado e avaliador.
- 2) O segundo fator refere-se às atividades administrativas e comportamentais, com a distribuição de 60(sessenta) pontos. Neste caso todos os itens deverão ser pontuados. Poderão ainda ser acrescentados dois outros itens de livre negociação entre avaliado e avaliador.
- 3) O terceiro fator refere-se à participação especial em outras atividades no âmbito institucional, com o total de 20(vinte) pontos. A pontuação deve ser distribuída em sua totalidade, porém não será obrigatória a pontuação para todos os itens. Poderão ainda ser acrescentados dois outros itens de livre negociação entre avaliado e avaliador. (GUIA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - UFTM, 2014)

Os itens de livre definição, presente nos três fatores, referem-se ao desenvolvimento de competências específicas, ou seja, devem-se considerar as características de cada setor.

O anexo C traz a tela de negociação prévia do Sistema de Avaliação de Desempenho da UFTM com os fatores descritos acima.

2º Etapa – Avaliação de Desempenho Definitiva:

Ocorrerá nos meses de setembro a novembro. Nesta etapa, gestor e

colaborador procederão a Avaliação de Desempenho definitiva, baseando-se no que foi estabelecido na Negociação Prévia e no que foi alcançado em relação ao desempenho do colaborador.

A avaliação definitiva segue o mesmo formato utilizado na etapa da negociação prévia, com inclusão apenas de campo para preenchimento da pontuação alcançada, de acordo com o que foi negociado em cada item.

Quando houver impossibilidade de atendimento do critério negociado e, havendo consenso entre avaliado e avaliador, no momento da avaliação definitiva o avaliador poderá registrar a justificativa e transferir a pontuação para outro item que tenha sido cumprido e atenda o fator avaliado.

Para fins de Progressão Funcional por Mérito, o colaborador deverá atingir no mínimo 60 (sessenta) pontos, somando-se a pontuação atribuída aos três fatores da avaliação.

Para a Avaliação de Desempenho, pressupõe-se postura receptiva e de respeito tanto por parte do avaliador quanto do avaliado, bem assim compromisso com a melhoria contínua dos processos de trabalho, de maneira a preservar a qualidade de vida no ambiente organizacional e a imagem do setor público. (UFTM, 2014)

### 3. CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Trata-se de um estudo primário, observacional do tipo transversal-qualitativa-descritiva realizado na Universidade Federal do Triângulo Mineiro, para quantificar o número de servidores da Instituição que não obtiveram a progressão por capacitação e/ou avaliação de desempenho, mesmo tendo direito em virtude do tempo, determinando o quantitativo de servidores que fazem jus à progressão, mas não a solicitaram.

Como uma pesquisa descritiva e utilizando a teoria de Gil, que preconiza como objetivo das pesquisas descritivas a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, este estudo se estruturará. Além de descrever as características, a pesquisa descritiva possibilita o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, utilizando métodos padronizados para coleta de dados.

A abordagem qualitativa preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes. Os pesquisadores buscam compreender a realidade a partir do ponto de vista dos participantes (ZANELLA, 2011).

A pesquisa apresenta um vies quantitativo necessário à elucidação dos resultados, a abordagem quantitativa preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. (ZANELLA, 2011)

O que justifica a utilização de ambas as abordagens qualitativa e quantitativa na pesquisa proposta, é que os estudos qualitativos fornecem informação sobre as motivações das pessoas, e esses pensamentos e sentimentos proporcionam mais informações para interpretar os dados quantitativos. Em muitas circunstâncias, as duas abordagens podem e devem ser utilizadas como complementares (ZANELLA, 2011).

Os dados qualitativos foram analisados interpretando determinados comportamentos, a opinião e as expectativas nas respostas dos servidores, buscando as causas do problema e quais os caminhos para tomada de decisão correta sobre a solução com base nas propostas da legislação vigente.



### 3.1 Local de Pesquisa

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída sob a forma de Autarquia, vinculada ao Ministério da Educação. Constitui-se em Universidade Federal com Hospital de Clínicas, dentre outros anexos, de renome e qualidade nacionalmente comprovados. Anteriormente denominada Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro – FMTM, fundada em 1953, foi transformada em Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, no ano de 2005, acercando sua dedicação ao ensino reconhecida por diferentes indicadores nacionais, como o Índice Geral de Cursos (IGC).

A UFTM oferece, 1.424 vagas/ano, distribuídas em 25 cursos de graduação para a cidade de Uberaba e três para Iturama, sendo que 11 desses 28 cursos funcionam em período noturno. Além da tradição no ensino, a UFTM conquistou, ao longo de 62 anos de existência, o reconhecimento nacional e internacional das atividades de pós-graduação, pesquisa e extensão que desenvolve.

A Universidade Federal do Triângulo Mineiro, apesar de sua recente transformação em Universidade, vem expandindo sua estrutura física rapidamente, com a construção de novas unidades de apoio técnico, administrativo e acadêmico, além dos Campus na cidade de Iturama.

A UFTM oferece cursos em diversos níveis e áreas do conhecimento, sendo:

- ✓ Técnicos: Centro de Formação Especial em Saúde (CEFORES), implantado em 1990, oferece nove cursos técnicos: Enfermagem, Farmácia, Informática, Nutrição e Dietética, Análises Clínicas, Radiologia, Saúde Bucal, Segurança do Trabalho, Auxiliar de Paleontologia, além do PROJETA FIC e PRONATEC.
- ✓ Graduação: Medicina: início em 1954; Enfermagem: início em 1989; Biomedicina: início em 1999; Fisioterapia, Nutrição, Terapia Ocupacional e Licenciatura em Letras–Português/ Inglês e Português/ Espanhol: início em 2006; Psicologia: início em 2008; Serviço Social, Educação Física, Licenciaturas em Ciências Biológicas, Física, Geografia, História, Matemática e Química: início em 2009; Engenharia Ambiental, Civil, de Alimentos, de Produção, Elétrica, Mecânica e Química, todas com início em 2010;

Licenciatura em Educação no Campo: início em 2014 e Agronomia no Campus Universitário de Iturama em 2016.

- ✓ Pós-Graduação: Em nível de pós-graduação lato sensu, oferece Programas de Residência Médica, num total de 25 áreas/especialidades e Programa de Residência Multiprofissional. A pós-graduação stricto sensu oferece programas em diversas áreas, como Ciências da Saúde, Ciências Fisiológicas, Doutorado em Atenção à Saúde, Educação Física, Medicina Tropical e Infectologia, Mestrado em Atenção à Saúde, Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica - PMPIT, Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional - PROFMAT e Mestrado Profissional em Letras - PROFLETRAS, Mestrado em Educação, Mestrado Interdisciplinar em Biociências Aplicadas, Mestrado em Psicologia e Mestrado Profissional em Química em Rede Nacional.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos, na necessidade de efetivar seu papel estratégico de gestão de pessoas atua, com objetivo de atender as demandas da instituição, em consonância com as diretrizes governamentais de gestão de pessoal.

### **3.2 Sujeitos alcançados pela Pesquisa.**

A pesquisa teve como sujeitos de pesquisa os servidores técnico-administrativos da UFTM, que possuem pré-requisitos para progressão e não solicitaram.

### **3.3. Pré-teste do instrumento de coleta de dados**

Com a autorização da Pró-reitoria de Recursos Humanos (anexo G) para a realização da pesquisa foi aplicado um pré-teste e a seguir, realizados os ajustes necessários antes de efetivar a coleta de dados. Esse procedimento foi uma preparação para a entrada em campo antes da coleta de dados propriamente dita, com o intuito de verificar a eficácia e a operacionalidade do instrumento.

Conforme Barbetta (1999), o pré-teste é de extrema importância na investigação, neste é possível extrair contribuições importantes para a melhorar o instrumento final de pesquisa:

Antes de iniciar a coleta de dados, precisamos verificar se este instrumento está bom. Neste contexto, torna-se fundamental a realização de um pré-teste, aplicando o instrumento em alguns indivíduos com características similares aos indivíduos da população em estudo. Somente pela aplicação efetiva do questionário é que podemos detectar algumas falhas que tenham passado despercebidas em sua elaboração, tais como: ambiguidade de alguma pergunta, resposta que não havia sido prevista, não variabilidade de respostas em alguma pergunta, etc.. O Pré-teste também pode ser usado para estimar o tempo de aplicação do questionário.(BARBETTA, 1999, p.28)

O pré-teste serve para confirmar se o instrumento será capaz de responder ao problema de pesquisa levantado pelo investigador. Assim, o questionário deve ter uma primeira versão com as questões ordenadas e formuladas de forma provisória.

Segundo Zanella (2011), o pré-teste tem o objetivo de validar o instrumento, pois a uniformização é garantida com a testagem. Além de validar o instrumento, quando você aplica o questionário pré-teste com pessoas que não fazem parte do universo e nem da amostra que vai ser estudada, mas que apresentam características semelhantes às do universo e de amostras, você pode identificar possíveis problemas de entendimento tanto nas perguntas como nas respostas.

Sendo assim, o pré-teste foi aplicado da seguinte maneira: escolheram-se 10 servidores que se encontravam em atraso da progressão, para que respondessem ao questionário pré-teste avaliativo; experimentou-se a qualidade das perguntas, constatando-se que elas levaram a respostas objetivas e esclarecedoras para o alcance do objetivo da investigação. Estes 10 servidores não figuraram na amostra da pesquisa.

Poucos foram os ajustes necessários para a finalização do instrumento de coleta de dados no pré-teste, com vistas a determinar a fase definitiva do trabalho de forma otimizada e evitar que o questionário fosse prejudicado por algum erro imperceptível. O questionário não deveria ser longo ou enfadonho, pois a boa redação dos questionados deve ser sempre levada em conta. Foi necessário reformular as perguntas que pouco contribuiriam para respostas e análises significativas.

Após o retorno dos pré-testes, observando apenas correções gramaticais e considerando que o formulário foi validado, o instrumento foi encaminhado via email, a toda a população, 100 (cem) servidores.

### 3.4 - Instrumento de Pesquisa e Coleta de dados

Para coleta de dados foram utilizados: pesquisa documental e questionário com questões abertas e fechadas, elaborado com questões desenvolvidas a partir do problema de pesquisa. Os questionários foram enviados por correspondência eletrônica pessoal, utilizando formulário do google, para todos os servidores técnicos da UFTM que apesar de possuírem os pré-requisitos para progressão não solicitaram.

Estudos conduzidos por Malhotra (2006) esclarecem que, em função da redução de custos, possibilidade de atingir um grupo específico de pesquisados, rapidez e conveniência na flexibilização do tempo e local para retorno das respostas, as pesquisas realizadas utilizando a Internet são cada vez mais populares entre os pesquisadores. Na pesquisa em questão, a utilização da Internet enviando o questionário foi bastante conveniente principalmente devido a dificuldade de acesso pessoal aos pesquisados. Esclarecemos que o questionário fora encaminhado pelo pesquisador, através do setor de pessoal da UFTM. Vale ressaltar que as recomendações éticas foram atendidas e a manutenção do anonimato dos participantes e de seus dados foram assegurados.

Para levantamento do público-alvo da pesquisa para quem foram enviados o questionário eletrônico fora feita uma pesquisa documental, levantando os níveis de progressão na carreira junto às informações disponíveis na base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento. Ressaltamos que os dados do setor de pessoal da UFTM foram utilizados com autorização do representante legal da instituição conforme anexo G.

Foi realizada uma pesquisa documental junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFTM e seu Sistema de Informação SIAPE e constatou-se que a população era constituída de 130 (cento e trinta) servidores públicos com progressões em atraso, conforme disposto no anexo 4, distribuídos em 02 (dois) Campi (Uberaba e Iturama) e Prédio da Reitoria. Destes 130(cento e trinta) servidores, 30(trinta) servidores foram excluídos da pesquisa por estarem cedidos a EBSEH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, assim apresentando condições de trabalho distintas dos demais. Por este fato a população alvo da pesquisa, com conjunto de pessoas que se enquadram nas características estabelecidas para o estudo, passa a ter 100(cem) servidores.

Destes 100 (cem) servidores, 22 (vinte e dois) são de cargos da classe C, que exige apenas nível de escolaridade o Ensino Fundamental para ingresso, 35 (trinta e cinco) são de cargos da classe D, que exige nível de escolaridade o Ensino Médio e/ou Curso Técnico na área de ingresso e 43(quarenta e três) são de cargos da classe E, que exige nível de escolaridade o Ensino Superior. Foram enviados 100 (cem) questionários e obtivemos retorno de 56 (cinquenta e seis), correspondendo a 56% do total de servidores contactados.

Conforme Zanella (2011), a introdução [ou preâmbulo] do questionário deve ser constituída por um texto informando a organização ou a instituição que conduz o estudo, os objetivos e as metas do estudo, a base da seleção da amostra, a importância do resultado, a valorização da participação do respondente, a confidencialidade.

O questionário eletrônico foi constituído por 23 (vinte e três) questões sendo 20 (vinte) de múltipla escolha com alternativas distribuídas, 01(uma) com apenas uma linha para descrever o Cargo da Carreira que ocupa e 02 (duas) questões abertas sendo uma para enumerar as possíveis causas de seu atraso na progressão na carreira e outra com o espaço livre para que pudessem realizar os comentários, sugestões sobre o assunto pesquisado. As questões foram desenvolvidas em 6(seis) partes.

Na primeira parte buscou-se identificar o perfil dos servidores que contribuíram na pesquisa, assim, as 4 (quatro) primeiras questões objetivaram levantar as informações pessoais como faixa etária, nível de escolaridade, cargo ocupado na carreira e nível de classificação.

Na segunda parte, questões 5(cinco) a 9(nove), buscou-se identificar o conhecimento do servidor sobre as normas e legislações pertinentes, como a Lei nº11.091/2005 – PCCTAE, o Decreto nº5.707/2006 PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal, o PAC- Plano Anual de Capacitação da UFTM, o Sistema de Avaliação de Desempenho da UFTM e os Objetivos Institucionais da UFTM.

Na terceira parte buscou-se identificar a influência da chefia nas ações que a envolvem, nas questões 10 (dez), 11 (onze) e 12 (doze). Na quarta parte, questões 13(treze), 14 (quatorze) e 15 (quinze), buscou-se identificar a percepção do servidor em relação ao PAC – Plano Anual de Capacitação da UFTM.

Na quinta parte, questões 16(dezesseis) e 17 (dezessete), buscou-se

identificar se o servidor conhece outras formas de cursos disponíveis para progressão por capacitação que não seja as ofertadas pela UFTM. no que tange a progressão por capacitação e nas questões 18 (dezoito), 19 (dezenove), 20 (vinte) e 23 (vinte e três) no que tange a progressão por mérito (avaliação de desempenho).

Na sexta e última parte, com as questões abertas 21 (vinte e um) e 22 (vinte e dois) buscou-se levantar a percepção do servidor quanto aos motivos que o levaram ao atraso da progressão e sugestões de melhoria nos processos de progressão.

A pesquisa se enquadra em análise qualitativa por interpretar através de gráficos e números os dados obtidos na pesquisa, e se enquadra na qualitativa em analisar as perguntas abertas. Optou-se por fazer uma análise descritiva simples dos dados levantados.

Para tratar os dados das características pessoais dos indivíduos, foi aplicada a estatística descritiva, que é constituída de um conjunto de técnicas que servem para analisar, descrever e interpretar os dados numéricos de uma determinada população ou de uma amostra, através de uma tabulação do cálculo de percentuais e frequência das 56 (cinquenta e seis) respostas apresentadas pelos servidores técnico-administrativos.

A própria plataforma do Google Forms já apresenta as repostas em gráfico, o que facilitou a análise por distribuição de frequência que é o conjunto das frequências relativas observadas para cada questão, assim não sendo necessária a utilização de um programa específico de estatística.

A pesquisa foi realizada em quatro etapas:

Pesquisa exploratória por meio de uma revisão de literatura buscando levantar maior conhecimento dos autores que ponderam sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública e também sobre o Plano de Carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação das Universidades Federais no Brasil, também analisar documentações institucionais e legais.

Elaboração e aplicação do questionário aos técnicos-administrativos da Universidade a fim de conhecer a percepção dos mesmos sobre a carreira no qual estão inseridos e a política de capacitação técnicos administrativos da Universidade Federal do Triângulo. O questionário foi elaborado observando os objetivos do trabalho e alinhado aos principais conceitos apresentados na revisão de literatura.

Tabulação dos dados quantitativos, análise dos dados qualitativos levantados na pesquisa, apresentação dos resultados e considerações finais.

Na análise qualitativa destaca-se que as falas a respeito das perguntas abertas ao final do questionário, foram utilizadas para reforçar as informações retiradas dos dados quantitativos para todas as dimensões do questionário. Nesse sentido, as falas foram analisadas e colaborou para retratar a percepção dos técnicos- administrativos da universidade e farão parte das propostas apresentadas nos resultados e conclusões.

## 4. CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo será feita a apresentação e a discussão dos dados da pesquisa que tem como objetivo geral identificar a percepção dos servidores técnicos administrativos da UFTM, que estão com progressão atrasada, em relação à capacitação oferecida por essa universidade, bem como de levantar o quadro atual da UFTM em relação aos servidores que ainda não progrediram na carreira, desvendando os empecilhos e buscando ações para minimizar o problema a partir da percepção de servidores da instituição.

As interpretações dos resultados estão subsidiadas pela percepção dos entrevistados quanto aos temas levantados e que servirão de base para análise dos dados identificados a partir da revisão de literatura e no processo de categorização dos dados os quais foram separados por temáticas específicas destacadas no instrumento de pesquisa.

### 4.1 Perfil dos servidores entrevistados

Quadro 1- faixa etária dos servidores da UFTM entrevistados

Idade	Frequência em %
18 – 29	14,3
30 – 40	35,7
41 – 50	23,2
51 – 60	21,4
61 a mais	5,4
Total	100

Fonte: a autora (2019)

Ao observarmos o quadro 1 verificamos que a maioria dos servidores que estão atrasados em relação à progressão na carreira encontram-se na faixa etária de 30 a 40 anos (35,7%), uma faixa etária de adulto jovem o que geralmente em nosso país já se configura uma idade em que as famílias em sua maioria são formadas e portanto necessita ainda mais de um maior recurso financeiro para manutenção de suas famílias o que nos leva a inferir sobre o desconhecimento destes servidores quanto a seu



direito em ser promovido em sua carreira e conseqüentemente obter um salário melhor.

Quando observado a classificação por cargos nos chamou atenção que dentre os 56 servidores que participaram da pesquisa, 17,9% (dezesete virgula nove por cento) dos servidores dos cargos de nível C (que exige apenas nível de escolaridade o Ensino Fundamental para ingresso), 48,2% (quarenta e oito virgula dois por cento) dos servidores dos cargos de nível D (que exige nível de escolaridade o Ensino Médio e/ou Curso Técnico na área de ingresso ) 30,4%(trinta virgula quatro por cento) dos servidores dos cargos de nível E (que exige nível de escolaridade o Ensino Superior)

Apesar de a maioria dos servidores colaboradores da pesquisa terem sido admitidos no cargo D, cuja exigência de escolaridade é apenas nível médio e/ou curso Técnico na área, foi possível comprovar que 73,3% dos colaboradores deste estudo possuem pós-graduação em nível de especialização, mestrado e/ou doutorado. Tal perfil encontra-se em consonância com o que diz o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, do Ministério da Economia, a escolaridade média dos servidores públicos brasileiros aumentou, de 1995 a 2016, o número de servidores pós-graduados passou de 29% para 48% em 2016.

Entretanto, em nosso contexto, esta realidade nos permite deduzir que, ou estes servidores, quando no período que realizaram o concurso público, se candidataram a cargos que se encontravam abaixo de sua qualificação em termos de escolaridade, ou os mesmos cresceram muito educacionalmente após estarem trabalhando, o que nos remete a inferir que se estes servidores se esforçaram para crescer em sua formação intelectual e percebem a importância inclusive das pós-graduações não apenas em questões intelectuais como também financeiras.

Entretanto, segundo Bergue (2010) o perfil de servidor público na atualidade é diferente do tradicional – especializado e pouco desmotivado - este novo perfil busca constantemente o aprendizado e o desenvolvimento em todas as formas, não somente pela possibilidade de ascensão na carreira, como atrelado ao crescimento pessoal e cidadão, tornando-se assim um traço característico de personalidade .

## **4.2 Conhecimento das legislações pertinentes ao desenvolvimento do servidor**

Partindo do pressuposto que carreira traz consigo a ideia de percurso ou

trajetória a ser percorrida, e que o seu desenvolvimento está intimamente ligado ao grau de comprometimento do indivíduo com a organização e vice-versa (VIEIRA, 2013), assim ficou definido que esta seria a dimensão a ser analisada.

Dessa forma, ao analisarmos os dados referentes às legislações, verificamos que 55,4% (cinquenta e cinco vírgula quatro por cento) dos servidores declararam conhecer a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal a PNDP, instituída pelo Decreto n<sup>o</sup> 5.707/2006<sup>1</sup>, sendo que 12,5% (doze vírgula cinco por cento) conhece totalmente, 42,9% (quarenta e dois vírgula nove por cento) conhece pouco e 44,6% (quarenta e quatro vírgula seis por cento) desconhece.

Como inovação este Decreto traz a gestão por competências como modelo para a gestão pública. Nesse sentido, é crucial que a abordagem das competências não esteja dissociada da visão estratégica da organização, para que se possa garantir o seu alinhamento com os objetivos e desafios organizacionais. Conforme Brandão e Bahry, 2005, é importante ter em mente que as competências não se restringem às pessoas. Elas abrangem as equipes de trabalho e envolvem a própria organização, principalmente quando traduzem a sua razão de ser ou são essenciais para a sua sustentabilidade.

Vale ressaltar que, mesmo publicando um decreto que traz a gestão por competências em sua estrutura, não garante a efetividade do modelo. Esse processo de mudança é uma construção de fundamentos teóricos e práticos para o setor público, conforme orienta Guimarães e Souza (2001).

Constatou-se que, dentre os partícipes deste estudo, 92,8 (noventa e dois vírgula oito por cento) dos servidores declararam conhecer a Lei n<sup>o</sup>11.091/2005<sup>2</sup>. Ressaltamos que destes, 36,4% (trinta e seis vírgula quatro por cento) informam conhecer totalmente a lei, 56,4% (cinquenta e seis vírgula quatro por cento) informam conhecer pouco e apenas 7,3% (sete vírgula três por cento) informam desconhecer a lei.

Em relação ao PAC<sup>3</sup> – Plano Anual de Capacitação da UFTM os dados

---

<sup>1</sup> Decreto n<sup>o</sup>5.707/06 Institui a Política e Diretrizes de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Plano Anual de Capacitação da UFTM que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão, capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública e para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição Federal de

mostram que 82,2% (oitenta e dois vírgula dois por cento) dos entrevistados conhecem o PAC, sendo que 17,9% (dezessete vírgula nove por cento) conhecem totalmente, 61,3% (sessenta e um vírgula três por cento) conhece pouco e 17,9% (dezessete vírgula nove por cento) não conhecem.

Referente ao Sistema de Avaliação de Desempenho na UFTM, que gera a progressão na carreira por mérito mediante avaliação positiva do servidor, 98,2% (noventa e oito vírgula dois por cento) conhecem o sistema. Apenas 1,8 (um vírgula oito por cento) o desconhece. Nota-se um número alto dos servidores que conhecem o processo de avaliação de desempenho na UFTM, isso se dá pelo fato do sistema ter sido reformulado recentemente e ter acontecido vários seminários para divulgação da nova sistemática, como diversas turmas de treinamentos práticos, tanto para chefias quanto para os demais servidores. Aqui podemos destacar a importância da divulgação das políticas e ações de desenvolvimento de Recursos Humanos na comunidade UFTM para atingir o maior número de servidores possíveis.

No que tange às Políticas e Objetivos Institucionais da UFTM, investiga-se o conhecimento da legislação pertinente. Além de investigar sobre o conhecimento do servidor em relação ao tema, questiona-se também se o servidor entrevistado entende que parte do seu desenvolvimento está vinculado aos objetivos institucionais, uma vez que a própria UFTM, em seu PAC 2016, informa que o principal desafio do Plano Anual de Capacitação – PAC é alinhar as necessidades institucionais e os interesses dos servidores, principalmente daqueles que já atingiram o nível máximo de Progressão por Capacitação Profissional, levando-os a se capacitarem continuamente.

O que podemos perceber, frente aos dados levantados é que o desafio da gestão pública está exatamente na integração das diversas políticas e programas de Recursos Humanos para progressão e ascensão na carreira.

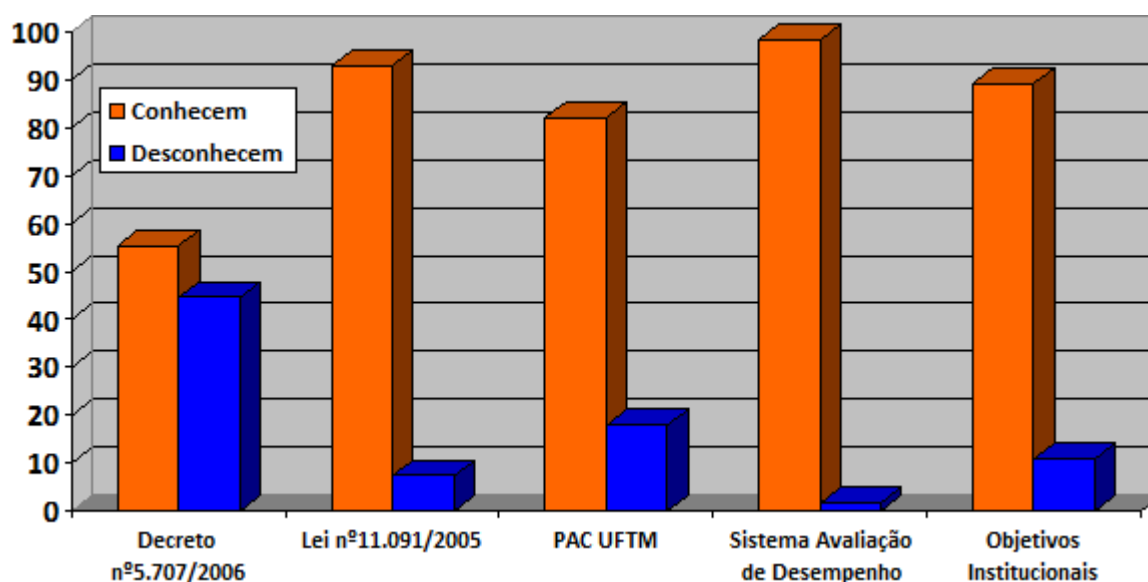
Essa realidade exige, da área de capacitação, o desenvolvimento de novos instrumentos que possibilitem atingir os objetivos e metas traçados, tendo em vista, também, atender à política instituída pelo PCCTAE, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais, setoriais e individuais, o que favorecerá o processo Avaliação de Desempenho.

Os dados tabulados mostram que 67,9% (sessenta e sete vírgula nove por cento) conhecem os objetivos institucionais e entendem que parte do seu desenvolvimento está vinculada a estes objetivos; 21,4% (vinte e um vírgula quatro

por cento) conhecem os objetivos institucionais, mas não entendem que parte do seu desenvolvimento está ligado aos objetivos institucionais e 10,7% (dez vírgula sete por cento) não conhecem os objetivos institucionais. De acordo com Chiavenato, quando os profissionais conhecem os objetivos institucionais que norteiam seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a instituição.

Segue abaixo gráfico, em percentuais de respostas, referente ao conhecimento dos servidores quanto às legislações pertinentes:

Gráfico 1 - Conhecimento da Legislação específica para progressão na carreira.



Fonte: a autora (2019)

Pelo gráfico podemos observar que o número dos servidores que conhecem a legislação é bem alto, portanto infere-se que os atrasos nas progressões não se dão pelo desconhecimento da legislação. Mas não podemos ignorar a existência dos que não conhecem; mesmo sendo um número mais baixo de servidores, deve-se provocar ações voltadas para que possam inteirar-se. Este desconhecimento poderá, em algum momento, deixar de contribuir para o desenvolvimento da instituição e conseqüentemente para o desenvolvimento pessoal do servidor.

Conhecer bem a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, o plano de carreira e as diretrizes institucionais é fundamental para que ocorra o desenvolvimento dos servidores alinhados a organização.

Segundo Albuquerque, Silva e Costa (2009) o advento da perspectiva estratégica de recursos humanos suscitou as questões sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre a implementação das estratégias organizacionais, fazendo emergir a noção de alinhamento estratégico como um princípio básico do modelo estratégico de pessoas.

No contexto da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), a competência pode ser entendida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

#### **4.3 Influência da Chefia no desenvolvimento do servidor**

No terceiro bloco de questões buscou-se identificar a influência da chefia nas ações que a envolvem e afetam as progressões do servidor.

Investigou-se a chefia imediata incentiva à participação do servidor, sob sua coordenação, a participar dos cursos e/ou treinamentos desenvolvidos pela PRORH e/ou parceiros e em consequência incentiva o desenvolvimento do servidor na carreira. Para os pesquisados, 46,4%(quarenta e seis virgula quatro por cento) incentiva muito, 33,9% (trinta e três virgula nove por cento) incentiva pouco e 19,6% (dezenove virgula seis por cento) não incentiva.

Uma das diretrizes do Decreto nº 5.707/2006 é assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao local de trabalho do servidor. Sabendo que a UFTM promove cursos durante o horário de trabalho a investiga se a chefia imediata libera o servidor para participar de capacitações durante o expediente de trabalho e 85,5% (oitenta e cinco virgula cinco por cento) responderam que sim e 14,5% (quatorze virgula cinco por cento) respondeu que não.

Vale ressaltar que um dos papéis do chefe é justamente garantir que sua equipe esteja sempre atualizada em relação aos conhecimentos específicos de sua função e do trabalho em equipe.

Outro fator importante investigado é se o servidor encontra ambiente favorável no setor para propor ou realizar mudanças necessárias após participar das capacitações e 30,9% (trinta virgula nove por cento) dizem encontrar um ambiente

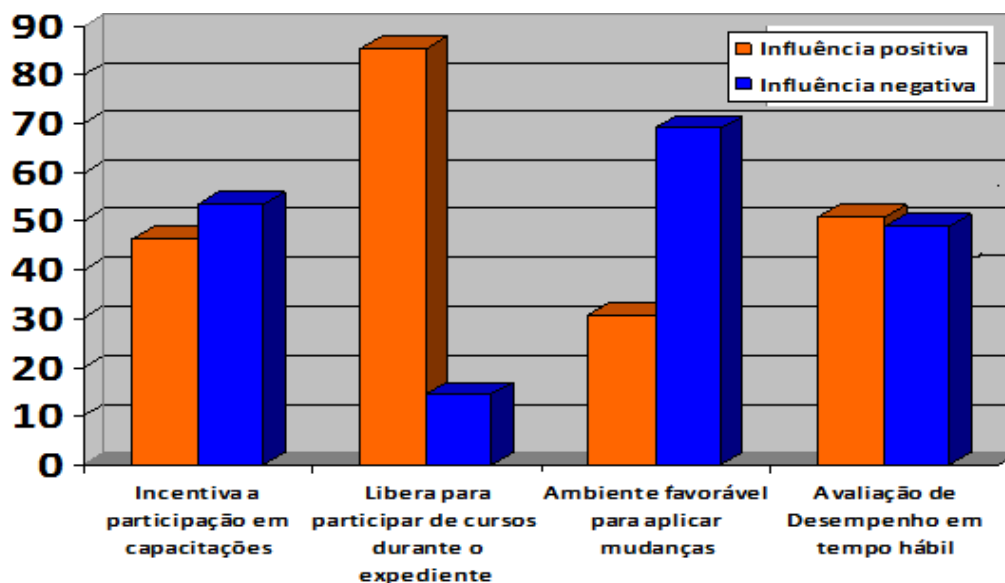
favorável, 50,9% (cinquenta vírgula nove por cento) dizem encontrar um ambiente pouco favorável e 18,2% (dezoito vírgula dois por cento) dizem não encontrar um ambiente favorável.

Pantoja, Lima e Borges-Andrade (2001) afirmam que cabe às áreas de recursos humanos ampliar o seu papel com o propósito de desenvolver conhecimentos e tecnologias que permitam a aplicação do que foi aprendido no ambiente de trabalho após o teirramento. No momento do planejamento instrucional de um curso, já se faz necessário um planejamento organizacional para acolher e estimular a transferência.

Uma pesquisa realizada por Camões (2010) com alunos da ENAP, sobre as dificuldades de aplicação das competências, habilidades e aprendizagens aprendidos nos cursos mostra que os servidores não conseguem ganhos de desempenhos nas suas atividades diárias, conforme descritas nas falas [...] falta oportunidade de atuar nas áreas relacionadas às competências desenvolvidas, falta de apoio das chefias imediatas, por não existirem contexto para aplicação/adoção das novas práticas. Na UFTM também não foi diferente quando adentramos nos dados do Gráfico 2.

No processo de Avaliação de Desempenho da UFTM, há a etapa de negociação prévia e a etapa final de avaliação, com prazos de realização já definidos no guia prático do Sistema de Avaliação de Desempenho da UFTM. Em relação a esta informação, e analisando ainda sob a ótica da influência da chefia, os dados mostram que 50,9% (cinquenta vírgula nove por cento) apontam que a chefia sempre o solicita dentro do prazo estipulado para realizar os procedimentos necessários para a avaliação e posteriormente a progressão na carreira por mérito e 49,1% (quarenta e nove vírgula um por cento) não solicita em tempo hábil, assim atrasando a progressão do servidor.

Gráfico 2 - Influência da Chefia nas ações que geram progressões



Fonte: a autora (2019)

Como se observa no gráfico acima, a influência negativa por parte da chefia para que os servidores sob seu comando participem de capacitações é maior que a influência positiva. Entretanto, mesmo não incentivando, podemos observar que em sua maioria quase absoluta, liberam os servidores para participar das capacitações. Paralelamente a esta iniciativa, porém, os servidores informam que os chefes dificultam a implantação do que aprenderiam, os chefes desfavorecem as mudanças

Em algumas falas dos servidores, fica claro que tal postura dos chefes é visto como despreparados, incompetentes e isso gera ineficiência dos serviços, a exemplo destas falas do SERVIDOR 1 “Na verdade, o verdadeiro problema não está nos processos de trabalho e sim nas chefias despreparadas”, No meu caso, não tenho contato algum com meu chefe no papel, raramente o vejo. E quem realiza a avaliação é a secretária do chefe. Nem o chefe, muito menos a secretária tem capacidade de me avaliar”; “Chefias mais conscientes de seus papéis profissionais”.

Outro exemplo da postura inadequada do chefe imediato citado pelos entrevistados: “Minha gestora estava de férias e não fez minha avaliação antes” (SERVIDOR 2); “Meu chefe não me chamou para fazer a avaliação no sistema, fui atrás dele, mas não me retornou” (SERVIDOR 3); “Atraso da minha chefia em realizar minha avaliação” (SERVIDOR 4).

As falas acima deixam claro que os informantes apontaram que as chefias não usam o instrumento de avaliação de desempenho para fornecer um feedback ao servidor. A avaliação de desempenho presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo e eliminar deficiências de desempenho ou manter seu bom nível de desempenho. (DESSER, 2003, p. 172).

Chiavenato (2004), considera importante que a avaliação de desempenho propicie benefícios tanto para a organização quanto para a pessoa, ao mesmo tempo em que proporciona um feedback para seu funcionário, ajudando-o a ter uma visão crítica de seu desempenho no trabalho e também possibilitando à organização identificar as habilidade e competências deste, apontando e direcionando a necessidade de treinamento e desenvolvimento.

Compreender a importância do feedback constante e bem-feito para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores é um dos pontos essenciais de uma boa liderança.

Conforme enfatiza Martins Filho (2010) a liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações. Liderar significa conseguir com que a equipe de uma organização se organize de modo a que trabalhem em grupo com satisfação e motivação.

E importante que a equipe de trabalho se sinta motivada, incentivada para desenvolver um bom trabalho, pois de tudo isso depende o sucesso de uma organização onde o papel do Líder vem com ênfase, para acompanhar as mudanças.

A cultura organizacional adotada em administrações públicas brasileiras é geralmente muito diferente das empresas privadas em geral, e alguns fatores que ocorrem apenas na iniciativa pública contribuem negativamente para o comportamento dos servidores como um todo e que culminam na desmotivação dos mesmos, eles se veem muitas vezes de mãos atadas frente a toda a dificuldade imposta.

Em relação às chefias um dos maiores problemas é a alta rotatividade, pois as Universidades Federais trocam os profissionais que ocupam os cargos de confiança de acordo com a mudança de reitoria. Isto impossibilita a execução de planejamentos estratégicos organizacionais a longo prazo e a continuidade de políticas públicas. Com toda essa rotatividade de gestores, fica difícil para o servidor



se sentir motivado para lutar por melhoria dos processos, maior agilidade nos serviços e resultados mais satisfatórios.

É necessário citar também a influência política que muitas vezes ocorre no serviço público, facilitando os processos para aqueles que possuem proximidade com o político em vigor. Justamente por mudar muito rápido quem ocupa a vaga, o desenvolvimento profissional dos gestores não é uma prioridade nos órgãos públicos (BERNT ENTSCHEV, 2014).

Para Paulo Jorge Lellis Villanova a atuação do chefe pode motivar os servidores ou desencadear uma sequência de eventos capazes de minar sua chefia, trazendo prejuízos absurdos ao serviço público e notoriamente a falta de estímulos para o servidor no crescimento na carreira.

De acordo com Warren Bennis bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho.

Fica cada vez mais claro que o caminho a ser seguido é a qualificação dos profissionais dirigentes, prepará-los para administrar as instituições com comprometimento, tendo facilidade de comunicação e principalmente com habilidades e características de liderança (CASTRO e FRANCO, 1992).

É estabelecido pelo Decreto 5.707/2006, Artigo 6º que os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei no 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

#### **4.4 Percepção dos servidores sobre o PAC**

O quarto bloco de questões investiga a percepção dos servidores entrevistados sobre PAC – Plano Anual de Capacitação da UFTM. A elaboração desse Plano de Capacitação segue o exposto nos Decretos 5.707/06, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando dispositivos da Lei 8.112/90.

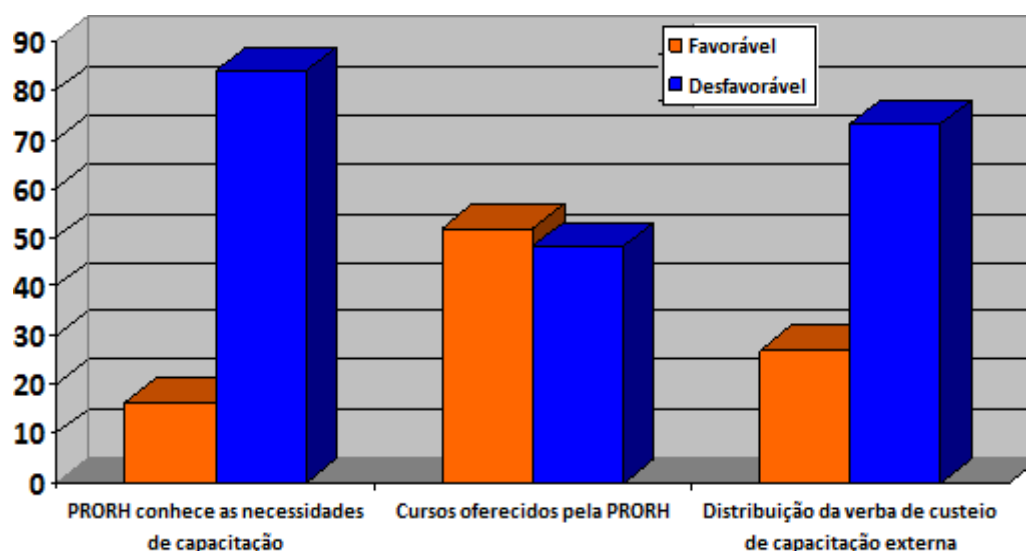
Atende também à Lei n. 11.091/2005, alterada pela Lei n. 11.23320/05, que implantou o Plano de Cargos e Carreiras do Pessoal Técnico-Administrativo em Educação – PCCTAE e Decreto n. 5.825/06 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes da carreira.

O PAC é desenvolvido pela PRORH, assim buscando levantar a opinião dos entrevistados se a PRORH conhece as necessidades de capacitação que os servidores necessitam para desenvolver seu trabalho e os resultados mostram que 16,1% (dezesseis vírgula um por cento) acreditam que a PRORH conhece totalmente as suas necessidades de capacitação para desenvolver seus trabalhos, 60,7% (sessenta vírgula sete por cento) acreditam que a PRORH conhece pouco e 23,2% (vinte e três vírgula dois por cento) dizem que a PRORH não conhece suas necessidades.

Ao serem questionados se os cursos de capacitação oferecidos pela PRORH promovem sua capacitação profissional e desenvolvimento pessoal 51,8% (cinquenta e um vírgula oito por cento) disseram que sim, 33,9% (trinta e três vírgula nove por cento) disseram que promovem apenas profissional e não contribuem para o desenvolvimento pessoal e 14,3% (quatorze vírgula três por cento) disseram que os cursos ofertados não promovem sua capacitação profissional e nem o desenvolvimento pessoal.

No último analisado PAC UFTM foram gastos, com passagens e diárias, R\$123.000,00 (cento e vinte e três mil reais). Esse valor representa 49,2% (quarenta e nove vírgula dois por cento) da verba de capacitação repassada pelo Governo Federal à UFTM. Diante do exposto foi questionado ao servidor, colaborador da pesquisa, se ele considera que na UFTM o processo de seleção para participação de ações de capacitação para cursos externos como congressos, seminários, palestras entre outros, seja democrático e justo. Os dados mostram que 73,2% (setenta e três vírgula dois por cento) não consideram o processo justo e democrático e 26,8% (vinte e seis vírgula oito por cento) acreditam ser democrático e justo.

Gráfico 3 - Percepção dos entrevistados em relação ao PAC UFTM



Fonte: a autora (2019)

No gráfico acima observamos um percentual alto de repostas desfavoráveis ao PAC UFTM.

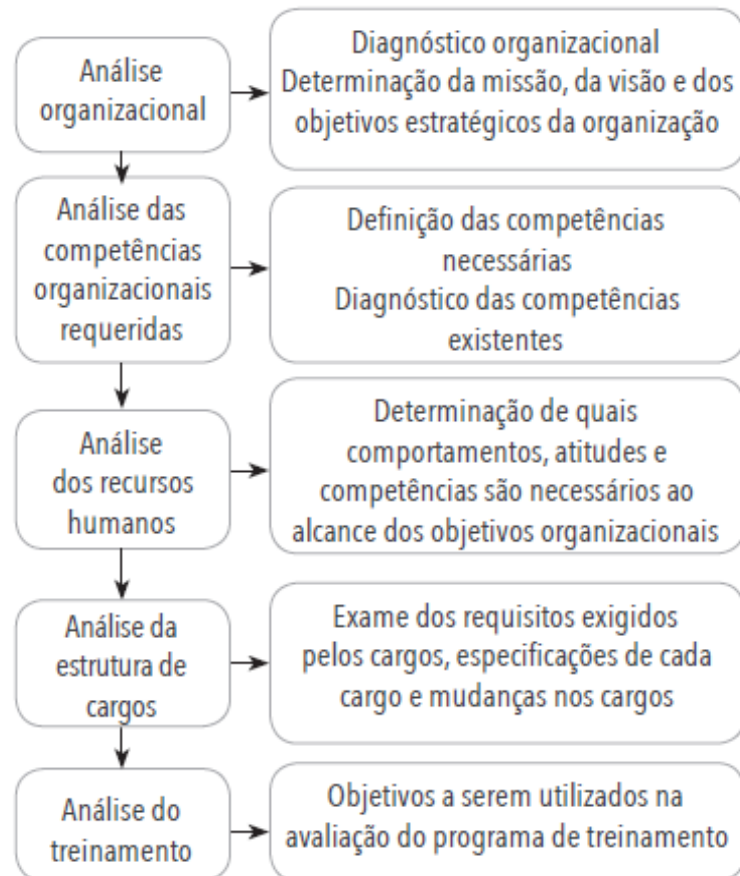
A primeira etapa de um treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de descobri-las (CHIAVENATO, 2014, p.317).

O levantamento de necessidades de capacitação da UFTM ainda utiliza um estudo realizado no período de 2011 a 2013, ou seja, 04 anos atrás. Esse estudo foi realizado para a implantação do processo de Gestão por Competências na instituição, o que não ocorreu de fato. Outra forma que se utiliza para o levantamento de necessidades é a indicação de necessidade pelas chefias. Observa-se que esse processo também não funciona. A PRORH deverá modificar suas formas de diagnóstico para realmente conhecer as necessidades dos setores e também dos servidores.

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser feito em cinco níveis de análise, 1. Análise organizacional: a partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender. 2. Análise das competências organizacionais requeridas: uma avaliação das competências requeridas pelo negócio da organização e diagnóstico das competências existentes atualmente, para indicar o

gap de competências a construir ou adquirir. 3. Análise dos recursos humanos: a partir do perfil das pessoas, determinar quais comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências são necessários para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. 4. Análise da estrutura de cargos: a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos, determinar quais são as habilidades, as destrezas e as competências que as pessoas devem desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos. 5. Análise do treinamento: a partir dos objetivos e das metas que devem ser utilizados como critérios para a avaliação da eficiência e da eficácia do programa de treinamento. (CHIAVENATO, 2014, p.318)

Figura 3 - Levantamento de necessidades



Fonte: Chiavenato (2014, p.318)

Segundo Goldstein (1991), os passos para a realização da análise de tarefas seriam os seguintes: detalhamento das tarefas, formação de grupos funcionais de tarefas, elaboração de CHAs, determinação das tarefas e CHAs relevantes, estabelecimento de relacionamento entre CHAs relevantes e tarefas, planejamento do

ambiente de treinamento a partir do relacionamento entre tarefas e CHAs e validação de conteúdo dos CHAs elaborados. Cumpridas estas etapas, tem-se um rico detalhamento das tarefas e das competências necessárias, em termos comportamentais, à sua execução, que permite com que os treinamentos sejam devidamente planejados, de acordo com as prescrições da teoria instrucional.

Em síntese, para Menezes e Zerbini(2005) o sucesso dos sistemas de Treinamento e desenvolvimento depende fundamentalmente da realização de levantamentos sistemáticos de necessidades de treinamento, por meio, inicialmente, da investigação dos determinantes do problema de desempenho observado (condições, motivação e competências) e, posteriormente, de três diferentes análises. A análise organizacional, que objetiva estabelecer condições ambientais adequadas para que a transferência de treinamento realmente ocorra. A análise de tarefas, cujo objetivo é identificar as exigências do cargo, trabalho, posto ou ocupação, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos desempenhos das tarefas. E, por fim, a análise individual, que pretende identificar os colaboradores que apresentam discrepâncias de desempenhos, bem como escolher adequadamente o tipo de treinamento necessário.

Quanto à distribuição de verba para custeio de capacitações externas, haja vista estarmos vivenciando no Governo Federal um período de restrição orçamentária, a PRORH recomendou que nas capacitações específicas que envolverem custos (inscrição, diárias e/ou passagens), seja indicada a participação de até 2 (dois) servidores pertencentes à mesma área organizacional, cabendo a estes atuar como multiplicadores junto aos demais servidores após a capacitação. Foram impostos limites para aquisição de passagens aéreas e concessão de diárias e assim distribuídos por Institutos e Pró-reitorias, conforme tabela do anexo F. Assim acredita-se ser uma forma mais justa e democrática na distribuição da verba.

#### **4.5 Conhecimento quanto aos cursos disponíveis para capacitação**

Buscou-se identificar se o servidor conhece outras formas de cursos disponíveis para progressão por capacitação que não sejam as ofertadas pela UFTM. Ao serem questionados, 67,9% (sessenta e sete virgula nove por cento) responderam que sim e 32,1% (trinta e dois virgula um por cento) responderam que não. Embora a

maioria tenha respondido positivamente, nota-se ainda a importância de divulgação de outras opções de cursos para os servidores, sendo exemplo as diversas plataformas de cursos, como as escolas de governo.

Ao serem questionados se já participaram de capacitações promovidas via Educação à distância – EAD, 87,5% (oitenta e sete vírgula cinco por cento) responderam que sim e 12,5% (doze vírgula cinco por cento) responderam que não, sendo que destes 8,9% (oito vírgula nove por cento) responderam que não acreditam na aprendizagem à distância.

Diante dos números descritos acima observamos que há a necessidade de disseminar, entre estes servidores, os parceiros da UFTM que promovam capacitações, sem custos financeiros, como a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, Instituto Legislativo Brasileiro – ILB, Escola de Administração Fazendária – ESAF e na área da saúde tem a Universidade Aberta do SUS – UNASUS. Os cursos são promovidos via Educação a Distância.

A ENAP é uma escola de governo, do Poder Executivo Federal, que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública para servidores públicos federais. A ENAP é vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A Escola Virtual da ENAP é a estrutura on-line dedicada a oferta de cursos na modalidade a distância. Ela possui dois ambientes distintos: A Secretaria Virtual (Portal ENAP) é o ambiente onde o aluno acessa as informações sobre os cursos disponíveis e calendário de ofertas, cria seu cadastro e se inscreve nos cursos e eventos à distância. O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) é a sala de aula virtual, o local onde são disponibilizados conteúdos, atividades, mensagens, notas e certificado.

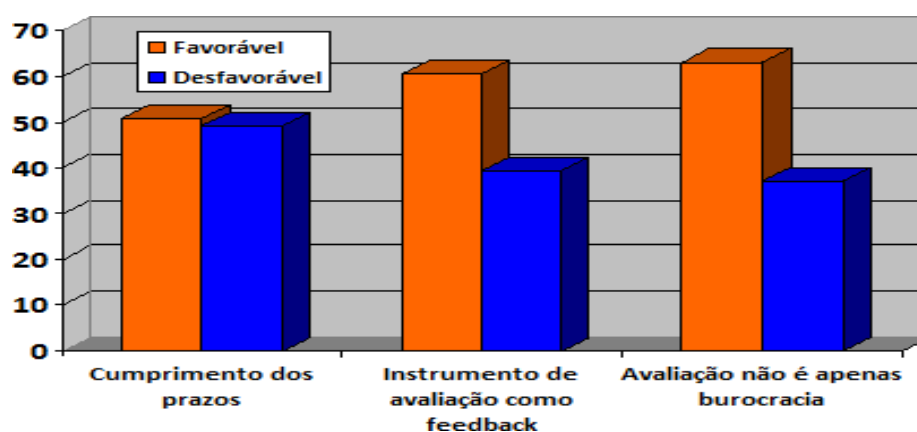
A educação a distância na ESAF tem como propósito a disseminação do conhecimento e aprendizagem tanto para servidores públicos, quanto para sociedade em geral. Os cursos da escola virtual são realizados na plataforma Moodle, sendo os principais temas voltados para a área fiscal e financeira. Todos os cursos ofertados pela ESAF na modalidade a distância são acompanhados por um coordenador de execução que faz a mediação entre os estudantes, suporte técnico e tutor (quando necessário). Esse coordenador pode ser um servidor da sede ou lotado em um dos Centros Regionais da ESAF (Centresafs) que são polos de apoio pedagógico e operacional. A diretoria de Educação a Distância coordenada o desenvolvimento de cursos de acordo com as necessidades de capacitação das entidades públicas,

quando relacionadas as áreas de interesse e macroprocessos da escola. Há uma equipe multidisciplinar que realiza o gerenciamento dessa produção em parceria com empresas desenvolvedoras de tecnologias educacionais com experiência no ramo da aprendizagem *e-learning*.

#### 4.6 Percepções dos servidores quanto ao processo de Avaliação de Desempenho na UFTM

No sexto bloco de questões de múltipla escolha buscou-se identificar percepções do servidor quanto ao processo de Avaliação de Desempenho, investigando se os prazos estipulados no processo da Avaliação de Desempenho são cumpridos e se o servidor considera que o instrumento atual de avaliação é um instrumento de retroalimentação que permite obter um *feedback* de modo a colaborar construtivamente ao desenvolvimento do trabalho, já foram tratadas no bloco de questões referente a interferência da chefia no processo, porém como se trata também do Processo de Avaliação de Desempenho serão computadas no gráfico abaixo sob essa nova ótica. Questionados se eles acreditam que a Avaliação de Desempenho é apenas uma burocracia para o cumprimento da Lei e dos requisitos para progressão funcional 63% (sessenta e três por cento) responderam que não acreditam que seja apenas burocracia e cumprimento de requisitos e 37% (trinta e sete por cento) responderam que sim, que é apenas burocracia e cumprimento de requisitos para progressão.

Gráfico 4 - Percepção dos informantes da pesquisa em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho



Fonte: a autora (2019)

Embora no gráfico o percentual de itens favoráveis ao Sistema de Avaliação seja maior que os desfavoráveis o último item analisado onde se questiona se Avaliação de Desempenho é apenas uma burocracia para o cumprimento da Lei e dos requisitos para progressão funcional causa espanto, tendo em vista que 98,2% (noventa e oito virgula dois por cento) responderam à questão nº 8 dizendo conhecer o novo Sistema de Avaliação de Desempenho. O processo foi reformulado há pouco tempo, menos de 2 (dois) anos e tanto nos seminários de divulgação, treinamento do sistema e no Guia do Sistema foi abordado a importância da Avaliação de Desempenho não apenas para a Progressão na Carreira, mas como questão pontual para a eficiência e qualidade nos serviços prestados pelos servidores aos cidadãos. A Avaliação de desempenho foi propagada como “um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”. O Guia Prático da nova dinâmica do Sistema de Avaliação de Desempenho elucida (UFTM, 2014):

A Avaliação de Desempenho estabelece a pactuação de metas intermediárias definidas entre gestor e colaborador como uma etapa fundamental para a iniciação do ciclo avaliativo, colocando-os como corresponsáveis pelo alcance das metas e objetivos propostos. Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho não pode consistir apenas em mais uma exigência legal nos procedimentos administrativos, nem tampouco ser utilizada como instrumento de ameaça ou punição. Ao contrário, propõe uma mudança cultural que requer o comprometimento de cada um dos envolvidos – gestores e colaboradores – como condição essencial para seu sucesso. Deverá constituir-se como um instrumento de gestão voltado para o aprimoramento profissional e, conseqüentemente, melhora dos resultados institucionais, objetivando o constante aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o planejamento participativo entre gestores e colaboradores, dentro de um clima de transparência, confiança e respeito mútuo.

Mesmo diante de tanto trabalho desprendido pela PRORH, constata-se que ainda há necessidade de desmistificar a ideia de alguns servidores entrevistados de que a Avaliação de Desempenho seja apenas uma burocracia para o cumprimento da Lei e dos requisitos para progressão funcional.

De acordo com a Lei nº11,091 as progressões na carreira devem respeitar um lapso temporal de 18 (dezoito) meses entre elas. Assim o servidor tem direito a progressão a cada 18 (dezoito) meses de uma progressão por mérito a outra e de uma progressão por capacitação a outra. Caso ele perca esse prazo a progressão



não será retroativa a data que adquiriu o direito e terá o seu efeito financeiro a data do requerimento que solicitar progressão, portanto novo lapso temporal recomeça a contar desta data. A última questão do formulário investiga se o servidor acompanha esses períodos para que não tenha prejuízo financeiro e 54% (cinquenta e quatro por cento) responderam que sim, acompanham e 46% (quarenta e seis por cento) responderam que não acompanham. Embora seja responsabilidade do servidor acompanhar os prazos, o setor de Recursos Humanos, com base no pilar da motivação deve buscar mecanismos para auxiliar esse acompanhamento.

Motivar as pessoas a atingir elevados padrões de desempenho é hoje uma questão de sobrevivência das organizações (CHIAVENATO, 2004).

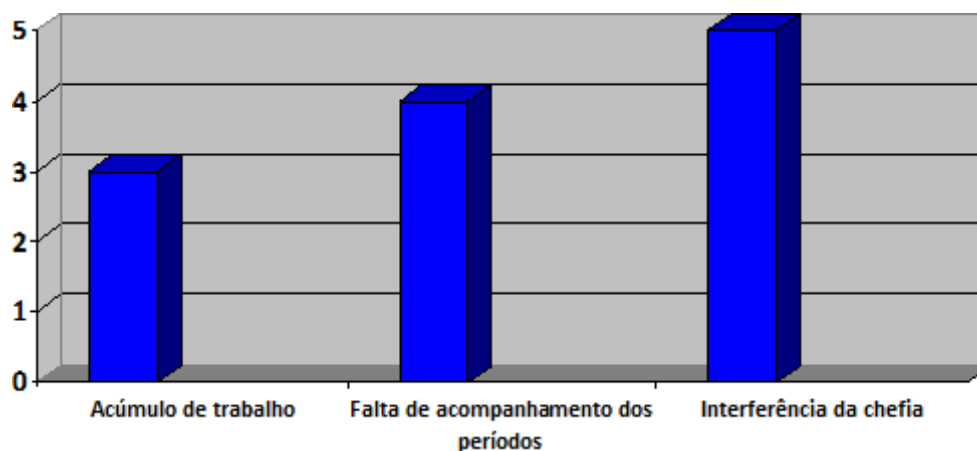
#### **4.7 Questões finais com palavras dos respondentes**

Além das questões já apresentadas também foram realizadas duas questões abertas, porém não obrigatórias e apenas 16 (dezesesseis) entrevistados responderam.

A primeira investiga quais foram os motivos que o levaram a não solicitar a progressão e as respostas foram:

- Acredito que foi um equívoco do sistema e já resolvido.
- Não solicitar a progressão oportunamente, em vista de acúmulo de trabalho.
- Sou desligada do meu processo de progressão.
- Demora para conseguir os diplomas.
- Trabalho no horário noturno e não há cursos nesse horário.
- Não acompanho as datas.
- Atraso da minha chefia em realizar minha avaliação.
- Minha gestora estava de férias e não fez minha avaliação antes.
- Falta de tempo para fazer cursos e não acompanho os períodos.
- Não concordei com minha avaliação e foi preciso intervenção do RH.
- Sem estímulo para participar dos cursos.
- Falta de tempo, tenho muito serviço.
- Meu chefe não me chamou para fazer a avaliação no sistema. Fui atrás dele, mas não me retornou.
- Mudança de chefe no setor.
- Perdi o prazo e acabou atrasando.

Gráfico 5 - Motivos mais relevantes e com maior repetição



Fonte: a autora (2019)

O gráfico acima apresenta os 03 (três) motivos mais relevantes e com maior repetição dos entraves à progressão. A falta de acompanhamento dos prazos para progressão e interferência da chefia foram discutidos no subitem anterior. Quanto ao acúmulo de trabalho nota-se uma sensação de impotência sendo caracterizada pela demanda crescente de serviços e prazos para execução. Alguns trabalhos são predominantemente mecânicos e repetitivos, o que gera cansaço mental e físico, e ainda não podendo realizar mudanças em um problema que é estrutural e que não depende apenas do desempenho individual, cresce a desmotivação e não se capacita e não progride na carreira.

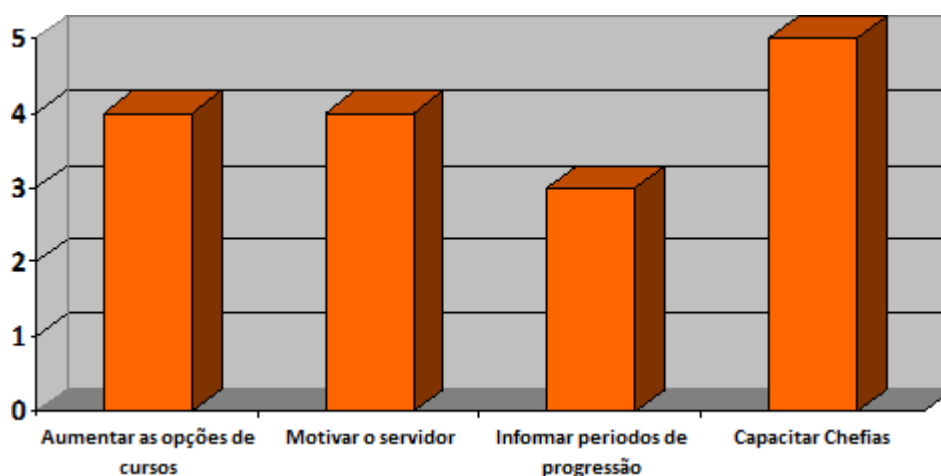
Conforme Bergamini (2008), a falta de motivação no trabalho é algo que há anos vem afligindo as pessoas nas organizações. A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. As necessidades, que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento em busca de certos fins, não podem ser observadas de maneira direta, só se consegue inferir que elas existem a partir da observação de comportamentos mais evidentes. A motivação pode influenciar as pessoas.

A segunda questão aberta solicita que o entrevistado deixe alguma sugestão para a melhoria dos processos que geram as progressões:

- Incentivo para os servidores que já estão próximos de aposentar e não demonstram interesse em se capacitar.
- Verificar as reais necessidades junto aos setores da UFTM.

- Aumento da gama de cursos de capacitação ofertados pela instituição e maior divulgação dos mesmos.
- Apresentar para a comunidade resultados alcançados com a avaliação de desempenho e capacitação como forma de motivação para a constante busca de crescimento profissional e alinhamento aos objetivos da UFTM.
- Estabelecimento de "gatilho" de provocação pela PRORH.
- Seria possível informar o período de progressão?
- Chefias mais conscientes de seus papéis profissionais.
- No meu caso, não tenho contato algum com meu chefe no papel, raramente o vejo. E quem realiza a avaliação é a secretária do chefe. Nem o chefe, muito menos a secretária tem capacidade de me avaliar.
- Na verdade, o verdadeiro problema não está nos processos de trabalho e sim nas chefias despreparadas.
- Fazer um trabalho de capacitação com servidores que possuem progressão atrasada.
- Mais opções de cursos.
- Oferecer cursos noturnos e informar os prazos para progressão antes de vencer.
- Deveria haver capacitação para chefia antes de assumir o cargo. São despreparadas.
- Que a avaliação seja realizada por comissão, que avaliem realmente o servidor, sem prejuízos ou benesses por ter amizade ou inimizade com a chefia.
- Fazer enquetes com temas de interesse abrindo mais opções de cursos.
- Conhecer as reais necessidades de capacitação e informar com antecedência do prazo para progressão.

Gráfico 6 - Sugestões mais relevantes e com maior repetição



Fonte: a autora (2019)

Nesses dois últimos gráficos, mais uma vez é notória a influência da chefia nas ações que geram progressões na carreira.

Por conseguinte, o estudo mostra que se apresenta um grande desafio para a UFTM em especial para a PRORH em como agregar e manter o quadro de servidores capacitados, em todos os *campi*, ao mesmo tempo em que o servidor se sinta motivado de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e institucional.

Entende-se que este tema deva ser amplamente debatido na instituição com políticas de desenvolvimento, e que contemplem todos os cargos e níveis da carreira.

No início dessa pesquisa, mais específico na pesquisa bibliográfica se falou em um novo modelo de administração pública, esse novo modelo de administração pública requer servidores bem qualificados para a prestação do serviço público, bem como para que possa se adequar às constantes mudanças no cenário mundial e o Estado oferece a estabilidade, plano de carreira, possibilidade de desenvolvimento e valorização da educação formal, cabendo a UFTM gerir essas ferramentas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar a política de gestão de pessoas voltada para a progressão funcional dos servidores técnicos administrativos da UFTM.

A imersão na temática estudada permitiu constatar que a luta pela implantação da carreira é tema constante de nosso cotidiano por quase duas décadas exigindo, portanto, enorme esforço por parte da categoria. Vários foram os movimentos paredistas que buscaram não só a recuperação de salários, mas a afirmação da nossa identidade como Técnico-Administrativos em Educação e como agentes do processo de formação do cidadão e da construção do conhecimento.

Durante as análises realizadas foi possível traçar o mapeamento do perfil do quadro de servidores com progressões atrasadas, o que permitiu compreender que os servidores são, dentro do contexto de serviço público, qualificados acima do requerido pelo cargo que ocupam para o desenvolvimento de suas funções e encontram-se com considerável grau desmotivação.

O número de servidores que conhecem as legislações pertinentes à carreira é bem alto; da mesma forma, o número que desconhece o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e as políticas internas da instituição também é alto. Faz-se necessário que o servidor compreenda sua carreira, alinhada as políticas internas da instituição e as políticas nacionais voltadas para área de gestão de pessoas, pois assim conseguirá vislumbrar possibilidades de crescimento profissional e pessoal contribuindo para o desenvolvimento e bom desempenho da Universidade.

Neste sentido, esta pesquisa apresenta algumas contribuições para a ampliação da discussão na UFTM sobre gestão estratégica de pessoas no setor público voltada para a área de capacitação. Assim, é possível verificar neste estudo a importância de considerar os aspectos inerentes ao processo político que, são o centro da questão quando se trata de administração pública, contudo, sem desconsiderar os aspectos contingenciais, que também são determinantes no processo de implementação e execução de políticas de gestão de pessoas neste âmbito.

Portanto conclui-se que é necessário e recomenda-se a gestão superior um programa que faça ampla divulgação do Decreto nº5.707/2006, das políticas internas

e, se necessário, faça uma reformulação da política de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFTM a partir do panorama desta pesquisa e das discussões com a finalidade de readequar a realidade dos servidores da UFTM, de forma clara e que todos compreendam as finalidades, objetivos e critérios para o desenvolvimento pessoal e institucional, demandando um ambiente favorável no qual o servidor tenha possibilidade de ser ativo, contribuindo e se sentindo “motivado”, quer seja pela ascensão na carreira, na participação da construção ou no desenvolvimento pessoal atrelado ao desenvolvimento institucional.

Um fator considerado muito interessante e observado de maneira bem frequente nas falas dos entrevistados foi a influência negativa por parte da chefia. Existem diversos casos de chefes despreparados no serviço público e a capacitação dos mesmos é fundamental. Ao investir no treinamento dos líderes não investe apenas no desenvolvimento do colaborador que será treinado, mas sim no aprimoramento de toda a organização, garantindo melhorias em relação à satisfação e ao comprometimento dos servidores. Investir em uma boa liderança é imprescindível para melhorar o ambiente organizacional, reduzir a probabilidade de conflitos internos, ampliar a percepção e a criatividade dos colaboradores, aprimorar o foco das equipes.

Outro fator que se observou foi a insatisfação, entre os entrevistados, quanto ao Plano Anual de Capacitação. A forma que se utiliza para o levantamento de necessidades não atinge a todos os servidores, ficando a critério das chefias. Como recomendação sugere-se que no final de cada ano, sempre no mesmo período, antes da construção do PAC do ano subsequente, seja realizada uma consulta popular aos servidores das necessidades de capacitação. Pode ser feita no site da instituição, na página do Setor de Capacitação. Outro fator importante é o incentivo, no PAC, a participação nos cursos de EAD providos pelas Escolas de Governo.

Os problemas apresentados convergem para um caminho a ser discutido e trabalhado, como a implantação de um modelo de gestão participativo com vistas à construção coletiva da universidade e em consequência um PAC efetivo que atenda às necessidades dos servidores. Embora não sejam resolutivas, algumas recomendações podem ser consideradas a partir dos resultados deste estudo.

Uma política que interfira apenas na capacitação é frágil e de difícil convencimento. O modelo centrado apenas na capacitação pode tornar a política refém de interesses particulares e iniciativas individuais ou de críticas pelos mesmos motivo, assim instituir um programa, onde o servidor participe de rodas de conversas

com temas variados, onde ele possa apresentar sugestões, críticas e participar de discussões sobre os assuntos diversos da universidade e que entenda que encontrará espaço na instituição para contribuir na construção coletiva e no crescimento da instituição também é importante.

Instituir de fato a política de gestão por competência na universidade, de forma legal, clara e objetiva dentro das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. A Instituição precisa mobilizar um processo de mudança capaz de suportar a gestão por competências, assim como reorientar as suas ações de capacitação com base na necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais.

Recomenda-se que a organização busque alternativas para fomentar a motivação e o engajamento dos servidores em todos os níveis para a importância do desenvolvimento de competências profissionais, que podem contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais. Acredita-se que após a implantação deste programa, se bem elaborado e conduzido, minimizará muito os problemas apresentados ao longo deste trabalho.

Na UFTM os trabalhos foram iniciados em 2011, existe uma Comissão específica para desenvolver a GC – Gestão por competências, porém com a troca de reitoria os trabalhos foram interrompidos. É importante que sejam retomados para que a gestão da capacitação seja orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição e o desenvolvimento individual do servidor na carreira.

Tendo em vista as limitações da pesquisa, recomenda-se para novas pesquisas sobre a matéria, a realização de estudo sobre os modelos de gestão e participação dos servidores com vistas à construção coletiva na universidade, bem como, considerando as percepções apresentadas no decorrer do trabalho, um aprofundamento sobre a cultura e o clima organizacional existente na instituição.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, H.K.. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Servidor Público - ENAP**, Brasília, 2006.
- ARAUJO, L.C.G.. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplica a Ciências Sociais**. Editora Daufsc, 1999.
- BASTOS FILHO, J.F.. **Planejamento de Carreira**. São Paulo: Árvore da Terra, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, S.T.. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BERGUE, S.T.; CAMOES, M.R.S.; PANTOJA, M.J.. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. **ENAP**, Brasília, 2010.
- BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P.. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. **Revista do Servidor Público - ENAP**, Brasília, 2005.
- BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 01 de novembro de 1995. Brasília.
- BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 01 de novembro de 1995. Brasília.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Elaboração e cálculos: Atlas do Estado Brasileiro IPEA**. <http://www.ipea.gov.br/atlasestado/arquivos/rmd/4874-conjunto4.html>  
Acessado em 14/jun/2019
- BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988**. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 2.794 de 01 de outubro de 1998. Brasília, 02 de outubro de 1998.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 5.824 de 25 de junho de 2006. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 5.825 de 29 de junho de 2006. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 9.094 de 18 de julho de 2017. Brasília.



- BRASIL. Presidência da República. Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Lei n. 11.784 de 22 de setembro de 2008. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Lei n. 7.596 de 10 de abril de 1987. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Lei n. 7.834 de 06 de outubro de 1989. Brasília.
- BRASIL. Presidência da República. Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990.
- BRESSER, Luiz Carlos (Org.); SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CARTILHA PCCTAE. **FASUBRA**. Brasília, 2013. Disponível em: [www.fasubra.org.br](http://www.fasubra.org.br). Acesso em: 14 jun. 2019.
- CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P.. **A prática da administração da educação: um debate em aberto**. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. 3ª.ed. SÃO PAULO: MakronBooks, 2004
- COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. . **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: . Acesso em: 14 jun. 2019.
- DESSER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pretience Hall, 2003.
- ENTSCHEV, Bernt. **A chefia no serviço público**. <https://www.gazetadopovo.com.br/vozes/talento-em-pauta/a-chefia-no-servico-publico/> Acessado em 14/jun/2019
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS, Henrique; et al. O método de pesquisa survey. **Revista de administração**, São Paulo, v. 35, 2000.
- GAETANI, Francisco. Capacitação de recursos humanos no serviço: problemas e impasses público. **Revista do Serviço Público - ENAP**, Brasília, 1998.
- GITAHY, Leda. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, 1994.

GOLDSTEIN, I.L. **Training in work organizations**. In: Dunnette & Hough (Orgs.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 507-619). Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991.

GOLDSTEIN, I.L. & GILLIAM, P. **Training system issues in the year 2000**. American Psychologist, 45, 134-143, 1990.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino & SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Aprendizagem Organizacional e a nova administração pública**. Buenos Aires, CLAD, 2001.

LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, M.J.. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, 2001.

LIMA, S.M.V; OLIVEIRA, M.A.P.S.; ANDRADE, J.E.B.. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, v. 34, 199.

LUCENA, Wenner Gláucio Lopes. **Avaliação de desempenho no setor público: aplicação de modelos no Ministério da Ciência e Tecnologia**. João Pessoa. Tese (DOUTORADO) - UNB/UFPB/UFRN, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MARCELINO, G. F.. Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641-659, 2003.

MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: FVG, 2009.s

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

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI Thaiz. **Levantamento de Necessidades de Treinamento: Reflexões atuais**. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-1621.pdf> Acesso em 14/jun/2019

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. **Biblioteca da Presidência**. 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2019.

NUDURUPATI, S.S.; BITICI, U.S.; CHAN, F.T.S.. Revisão de literatura de última geração sobre medição de desempenho. **Computers & Industrial Engineering**, v. 6.

Pantoja, M. J., Lima, S. M. V. & Borges-Andrade, J. E. **Avaliação de Impacto de Treinamento na Área de Reabilitação: preditores individuais e situacionais.** Revista de Administração, 2001

SALES, S. D. **Motivação como ferramenta para gestão das universidades federais brasileiras.** Florianópolis: UFSC, 2005. (Tese de Doutorado).

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e capacidade governativa: algumas notas.. **ENAP**, Brasília, 1996.

VIEIRA, S.L.. **Política educacional em tempos de Transição.** Brasília: Plano, 2000.

VILLANOVA, Paulo Jorge Lellis. **A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS E A TEORIA DOS DOIS FATORES.** <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=154>. Acessado em 14/jun/2019

ZANELLA, L.C.H.. **Metodologia de Pesquisa.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / USFCAR, 2011

## ANEXO A — ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Níveis		A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso A1	P01	1																			
	P02	2	1																		
	P03	3	2	1																	
	P04	4	3	2	1																
	P05	5	4	3	2																
Piso B1	P06	6	5	4	3	1															
	P07	7	6	5	4	2	1														
	P08	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso C1	P11	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso D1	P17		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25									15	14	13	12	9	8	7	6				
	P26									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27										16	15	14	11	10	9	8				
	P28											16	15	12	11	10	9				
	P29												16	13	12	11	10				
	P30													14	13	12	11				
Piso E1	P31													15	14	13	12	1			
	P32													16	15	14	13	2	1		
	P33														16	15	14	3	2	1	
	P34															16	15	4	3	2	1
	P35																16	5	4	3	2
	P36																	6	5	4	3
	P37																	7	6	5	4
	P38																	8	7	6	5
	P39																	9	8	7	6
	P40																	10	9	8	7
	P41																	11	10	9	8
	P42																	12	11	10	9
	P43																	13	12	11	10
	P44																	14	13	12	11
	P45																	15	14	13	12
	P46																	16	15	14	13
	P47																		16	15	14
	P48																			16	15
	P49																				16

Fonte: Lei nº 11.091, BRASIL, 2005

## ANEXO B — TABELA PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Lei nº 11.091, BRASIL, 2005

## ANEXO C — TELA DE NEGOCIAÇÃO PRÉVIA

Servidor **Maria Beltrana**

SIAPE **11111111111**

Fator de formação/atualização continuada (20 pontos)

Participação em eventos com certificado de frequência (congressos, seminários, encontros...)

Participação de cursos de capacitação e/ou estágios.

Participação em cursos do ensino formal (graduação, especialização, mestrado, doutorado...)

Livre definição

Livre definição.

Total: 20

Fator Funcional - Administrativo/comportamental (60 pontos)

Atendimento ao público com presteza, cordialidade e ética

Colaboração com a equipe de trabalho, compartilhando conhecimentos e experiências na busca de objetivos comuns

Domínio de conhecimento e habilidades necessários ao desempenho profissional

Execução de tarefas, com eficiência e eficácia, atendendo às demandas do setor e as normas da instituição

Comunicação com clareza e objetividade

Interação com as pessoas de todos os níveis da organização, respeitando as individualidades

Assiduidade e pontualidade

Organização no trabalho

Livre definição

Livre definição

Total: 60

Fator de produção institucional (20 pontos)

Participação em grupos de trabalho, grupos de estudo, comissões, bancas e colegiados

Participação em eventos, representando a instituição ou com apresentação de trabalho ou como palestrante/facilitador

Desenvolvimento/participação de projetos de interesse do setor e/ou da instituição

Mapeamento dos processos do setor

AFD/SEI

Total: 20

Observações

Registre comentário, justificativas e demais observações, se necessário:

Total geral: 100

Salvar Imprimir Fechar

Fonte: BRASIL: Lei nº11.091/2005

## ANEXO D — DADOS DOS SERVIDORES QUE ESTÃO COM PROGRESSÕES ATRASADAS

<b>Matricula Siape</b>	<b>Cargo</b>	<b>Padrão na Carreira</b>	<b>Matricula Siape</b>	<b>Cargo</b>	<b>Padrão na Carreira</b>
1424265	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-106	1116435	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-313
1581471	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-107	1116477	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-313
1554736	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-107	1116348	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-314
1433377	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-109	1116390	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-314
1424249	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-109	1116479	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-314
1362494	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-109	389608	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-315
1140274	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-113	389864	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-316
1140080	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-113	389601	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-316
1359668	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-209	1457444	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-107
1359683	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-209	1454902	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-108
1359739	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-209	1455136	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-109
1424522	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-209	1441932	TECNICO EM ENFERMAGEM	D-109
1114904	AUXILIAR DE LABORATORIO	C-213	1114998	TECNICO DE LABORATORIO AREA	D-113
1116415	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-213	389760	AUX EM ADMINISTRACAO	D-114
1029923	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-214	389959	AUXILIAR DE SAUDE	D-116
1552076	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-307	1869782	TECNICO EM ENFERMAGEM	D-204
1551279	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-307	1911097	TECNICO EM ENFERMAGEM	D-204
1424403	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-307	1359898	TECNICO EM FARMACIA	D-209
1551045	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-307	2141355	TECNICO EM ENFERMAGEM	D-213
1359664	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-308	388985	AUXILIAR DE SAUDE	D-216
1362597	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-308	389029	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-216
1424258	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	C-308	389967	TELEFONISTA	D-216
1359686	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-308	389579	TECNICO EM ENFERMAGEM	D-216
1359660	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-309	389604	CONTINUO	D-216
1424255	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-309	2836862	TEC EM ANATOMIA E NECROPSIA	D-303
1362590	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-309	1873888	TECNICO EM ENFERMAGEM	D-304
1424237	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-309	1873652	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-304
1424257	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-309	1886940	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-304
1362193	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-309	1362563	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-306
1424423	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-309	1456805	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-307
1359693	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-309	1455966	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-307
1182422	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	C-312	1441947	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-308

<i>Matricula Siape</i>	<i>Cargo</i>	<i>Padrão na Carreira</i>	<i>Matricula Siape</i>	<i>Cargo</i>	<i>Padrão na Carreira</i>
1362511	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-308	1966541	ENFERMEIRO-AREA	E-203
1362554	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-309	3344351	MEDICO-AREA	E-203
1441927	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-309	1966042	MEDICO-AREA	E-203
1424724	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-309	1866440	ENFERMEIRO-AREA	E-204
1115559	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-313	1547482	ENFERMEIRO-AREA	E-207
1116281	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-313	3294164	MEDICO-AREA	E-209
1114965	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-313	6390008	MEDICO-AREA	E-210
388997	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-316	1282944	ENFERMEIRO-AREA	E-211
389826	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-316	1116116	MEDICO-AREA	E-212
389826	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	D-316	1116133	MEDICO-AREA	E-212
389272	TECNICO EM NUTRIÇÃO	D-316	1116331	TAE	E-212
2602422	MEDICO-AREA	E-101	1121969	MEDICO-AREA	E-213
9605096	MEDICO-AREA	E-103	1125796	MEDICO-AREA	E-213
2306667	MEDICO-AREA	E-103	1122231	TAE	E-213
2441048	MEDICO-AREA	E-103	1122404	MEDICO-AREA	E-213
2565256	MEDICO-AREA	E-104	1116249	ENFERMEIRO-AREA	E-214
1893176	FARMACEUTICO BIOQUIMICO	E-104	389503	REVISOR DE TEXTOS	E-216
2485062	MEDICO-AREA	E-104	2044345	ODONTOLOGO	E-303
3175819	MEDICO-AREA	E-108	2509012	PSICOLOGO-AREA	E-303
1460154	MEDICO-AREA	E-108	1968661	MEDICO-AREA	E-303
2346523	MEDICO-AREA	E-109	2045140	PSICOLOGO-AREA	E-303
1364151	FARMACEUTICO BIOQUIMICO	E-109	1965323	ODONTOLOGO	E-303
560537	MEDICO-AREA	E-110	2044360	ENFERMEIRO-AREA	E-303
1122065	MEDICO-AREA	E-112	1958366	ENFERMEIRO-AREA	E-304
1141380	MEDICO-AREA	E-113	2175757	MEDICO-AREA	E-305
1140142	BIOLOGO	E-113	2424400	ENFERMEIRO-AREA	E-307
3359690	ENFERMEIRO-AREA	E-201	2181755	MEDICO-AREA	E-308
2044733	MEDICO-AREA	E-202	1424729	FARMACEUTICO BIOQUIMICO	E-309
6389041	MEDICO-AREA	E-203	1442086	ENFERMEIRO-AREA	E-309
2525759	MEDICO-AREA	E-203	1445161	ENFERMEIRO-AREA	E-309
2053974	ENFERMEIRO-AREA	E-203	1281121	ENFERMEIRO-AREA	E-311
389821	MEDICO-AREA	E-316	1116161	MEDICO-AREA	E-312
560093	MEDICO-AREA	E-316	1115621	MEDICO-AREA	E-312
389419	MEDICO-AREA	E-316	1140100	MEDICO-AREA	E-313
			1122407	MEDICO-AREA	E-314

Fonte: Sistema de Recursos Humanos – SIAPE



## ANEXO E — FORMULÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

### Diagnóstico dos servidores técnicos-administrativos quanto as progressões na carreira.

Prezado(a) Servidor (a),

Este questionário é um instrumento de coleta de dados da pesquisa intitulada: Análise da Evolução Funcional dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação no âmbito da Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM

Sua participação é muito importante e contribuirá para melhorias da política de Gestão de Pessoas âmbito da UFTM.

Todas as informações obtidas neste levantamento terão tratamento confidencial, desta forma, não serão divulgados dados que permitam a identificação dos participantes, pois o interesse está no resultado do coletivo e não no individual.

#### 1. 1. Faixa etária

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 28 anos
- 19 a 29 anos
- 30 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

#### 2. 2. Nível de escolaridade:

*Marque todas que se aplicam.*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

#### 3. 3. Nível de Classificação do Cargo

*Marque todas que se aplicam.*

- A
- B
- C
- D
- E
- Não sei responder

#### 4. 4. Cargo ocupado: (Ex: Auxiliar de saúde, Assistente em administração, Médico, etc. )

---

5. **5. Responda em relação ao Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação, Lei 11.091/ 2005**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não conheço  
 Conheço pouco  
 Conheço totalmente

6. **6. Responda em relação Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP do Governo Federal, instituída pelo Decreto nº 5.707/ 2006**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não conheço  
 Conheço pouco  
 Conheço totalmente

7. **7. Responda em relação ao PAC - Plano Anual de Capacitação da UFTM**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não conheço  
 Conheço pouco  
 Conheço totalmente

8. **8. Responda em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho da UFTM**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não conheço  
 Conheço pouco  
 Conheço totalmente

9. **9. Conheço os objetivos institucionais da UFTM e entendo que parte do meu desenvolvimento está vinculado a estes objetivos.**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não conheço  
 Conheço, mas não entendo que parte do meu desenvolvimento está vinculado a estes objetivos  
 Conheço e entendo

10. **10. Minha chefia incentiva meu desenvolvimento e participação nos cursos/treinamentos promovidos pela PRORH e/ou parceiros.**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não incentiva  
 Incentiva pouco  
 Incentiva muito

11. **11. Uma das diretrizes do Decreto 5707/06 é assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho. A UFTM promove cursos durante o horário de trabalho. Você já participou?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não, porque minha chefia não libera os servidores para participarem de cursos no horário de trabalho
- Não, porque o volume de trabalho no meu setor é muito alto e fica inviável me ausentar

12. **12. Após participação nas ações de capacitação encontro ambiente favorável no meu trabalho para propor ou realizar as mudanças necessárias.**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não encontro
- Encontro pouco
- Encontro muito

13. **13. Os cursos de capacitação oferecidos pela PRORH promovem sua capacitação profissional e desenvolvimento pessoal?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não, apenas profissional
- Não, nem profissional e nem pessoal

14. **14. De acordo com as ações de capacitação propostas pela PRORH é possível dizer que a PRORH:**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não conhece as minhas necessidades de capacitação para melhor desenvolver meu trabalho.
- Conhece pouco as minhas necessidades de capacitação para melhor desenvolver meu trabalho.
- Conhece totalmente as minhas necessidades de capacitação para melhor desenvolver meu trabalho.

15. **15. Você considera que na UFTM o processo de seleção para participação de ações de capacitação para cursos externos como congressos, seminários, palestras entre outros, é democrático e justo?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

16. **16. Você conhece outras instituições, além da UFTM, que promovam capacitações/cursos no qual você possa participar e posteriormente progredir na carreira?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Não conheço
- Conheço uma
- Conheço mais de uma

17. 17. Você já participou de capacitações promovidas via Educação à Distância - EAD?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não, porque não acredito na aprendizagem a distância
- Não, porque não domino computador e/ou internet
- Não, porque não tenho computador na instituição que possa ser utilizado para este fim

18. 18. No processo de Avaliação de Desempenho da UFTM, há a etapa de negociação prévia e a etapa final de avaliação, com prazos de realização já definidos no guia prático do Sistema de Avaliação de Desempenho. Em relação a esta informação responda:

*Marcar apenas uma oval.*

- Minha chefia sempre me solicita para realizarmos as etapas dentro do prazo estipulado.
- Eu sempre solicito minha chefia a realizar as etapas dentro do prazo estipulado.
- Devido ao volume de trabalho, realizamos as etapas quando sobra tempo.

19. 19. Você considera que o instrumento atual de avaliação de desempenho é um instrumento de retroalimentação que permite obter um feedback (sugestão ou crítica, positiva ou não) de modo a colaborar construtivamente ao desenvolvimento do seu trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não, pois a chefia não fornece um feedback no momento da avaliação

20. 20. A Avaliação de Desempenho, na sua visão, é apenas uma burocracia para cumprimento da lei e requisito para progressão funcional?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

21. 21. Você já esteve com progressão de mérito ou capacitação atrasada? Quais foram os motivos que o levaram a não solicitar a progressão?

---

---

22. 22. Você tem alguma sugestão para a melhoria desses processos?

---

---

23. 23. Você acompanha os períodos disponíveis para suas progressões?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não, gostaria que a PRORH me avisasse com uma certa antecedência.

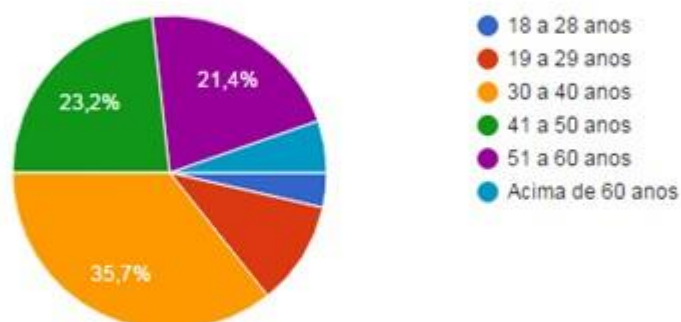
## ANEXO F — RESPOSTAS DAS QUESTÕES FECHADAS DO QUESTIONÁRIO EM GRÁFICO

### Diagnóstico dos servidores técnicos-administrativos quanto as progressões na carreira.

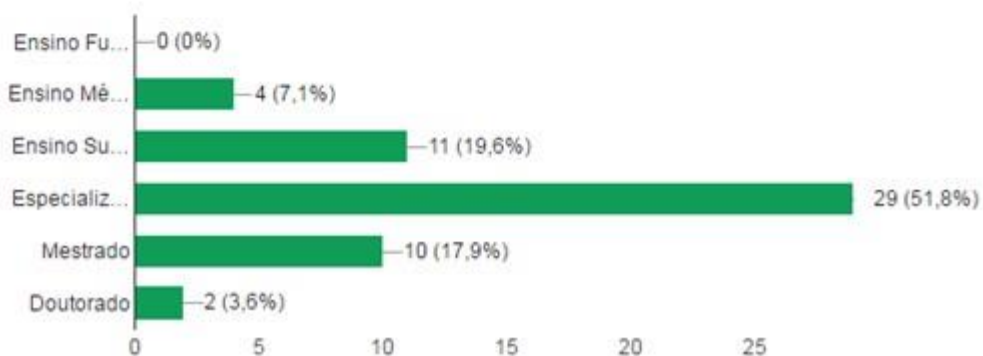
56 respostas

[Publicar análise](#)

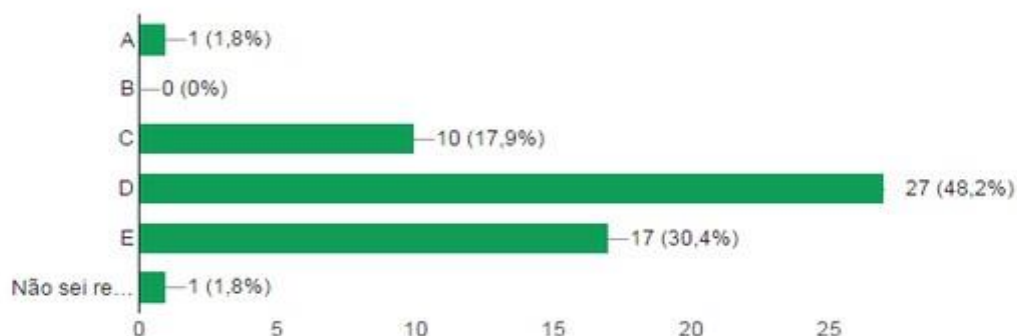
#### 1. Faixa etária (56 respostas)



#### 2. Nível de escolaridade: (56 respostas)

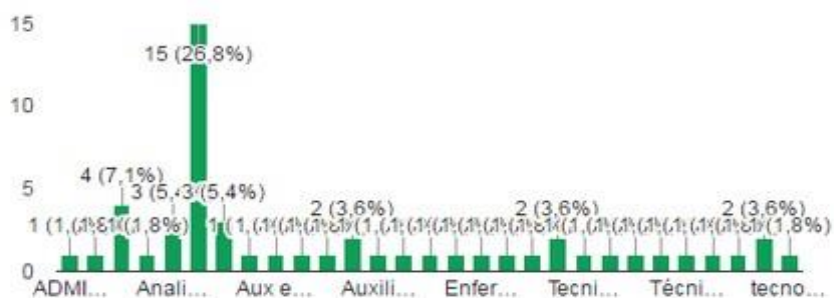


### 3. Nível de Classificação do Cargo (56 respostas)



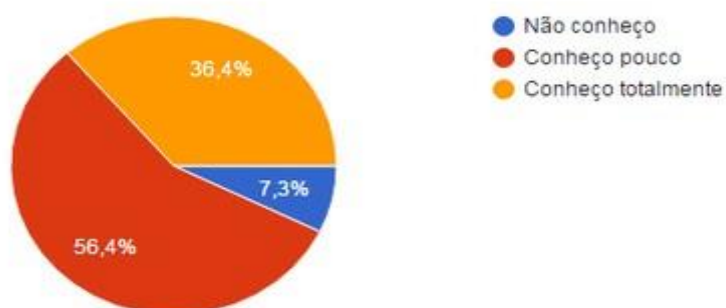
### 4. Cargo ocupado: (Ex: Auxiliar de saúde, Assistente em administração, Médico, etc.)

(53 respostas)



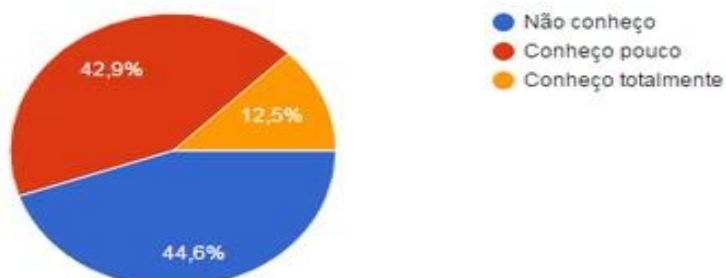
### 5. Resposta em relação ao Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação, Lei 11.091/ 2005

(55 respostas)



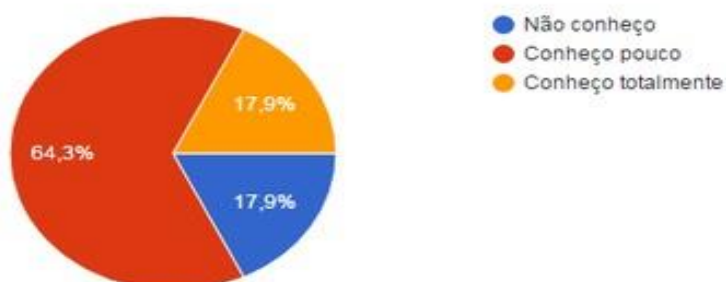
## 6. Resposta em relação Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP do Governo Federal, insituida pelo Decreto nº 5.707/ 2006

(56 respostas)



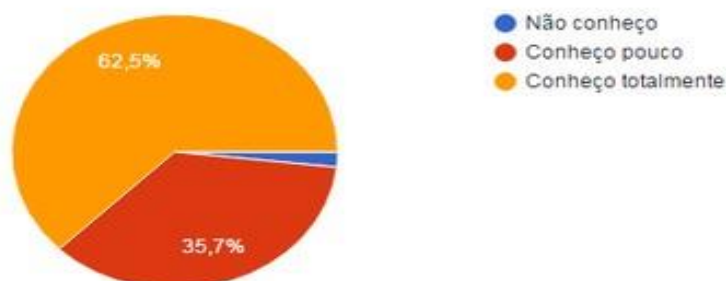
## 7. Resposta em relação ao PAC - Plano Anual de Capacitação da UFTM

(56 respostas)



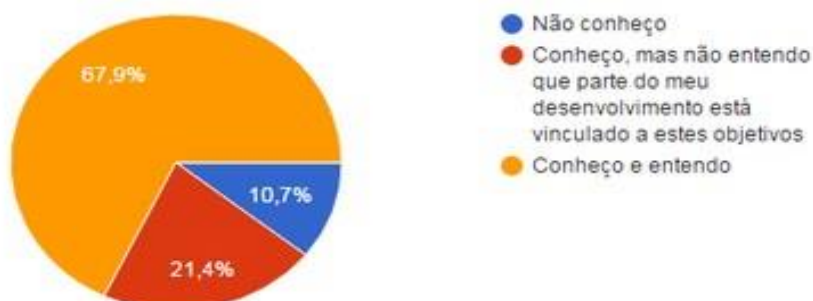
## 8. Resposta em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho da UFTM

(56 respostas)



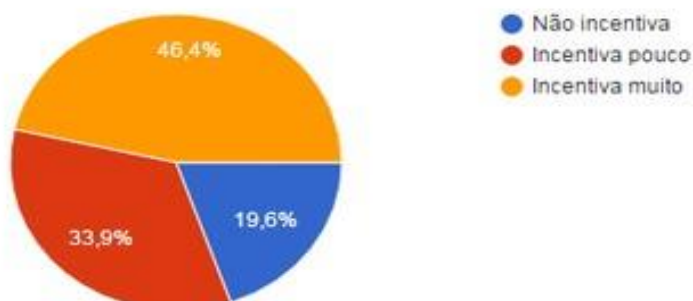
9. Conheço os objetivos institucionais da UFTM e entendo que parte do meu desenvolvimento está vinculado a estes objetivos.

(56 respostas)



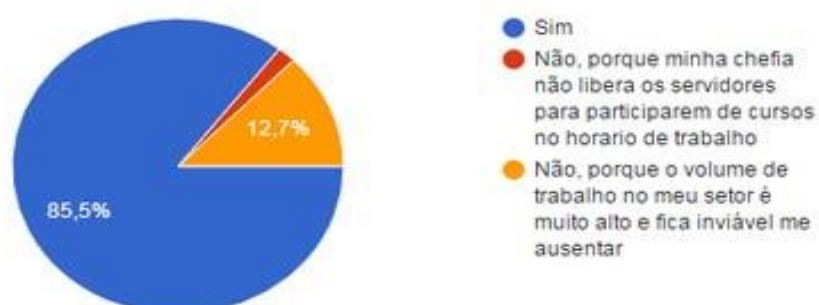
10. Minha chefia incentiva meu desenvolvimento e participação nos cursos/treinamentos promovidos pela PRORH e/ou parceiros.

(56 respostas)



11. Uma das diretrizes do Decreto 5707/06 é assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho. A UFTM promove cursos durante o horário de trabalho. Você já participou?

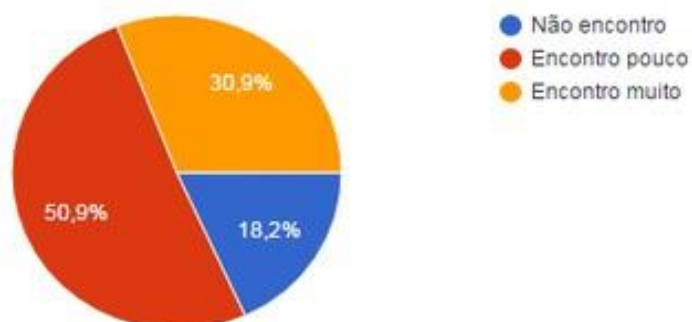
(55 respostas)





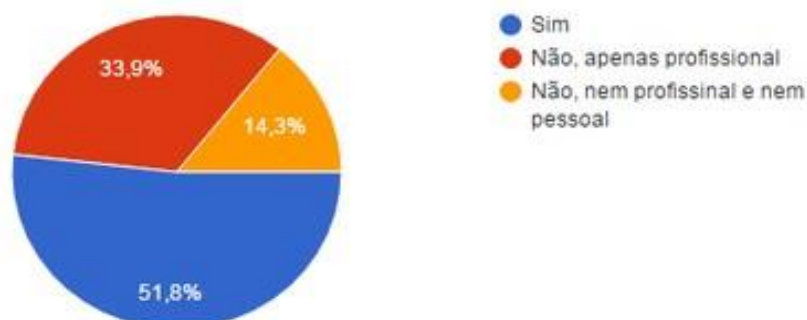
12. Após participação nas ações de capacitação encontro ambiente favorável no meu trabalho para propor ou realizar as mudanças necessárias.

(55 respostas)



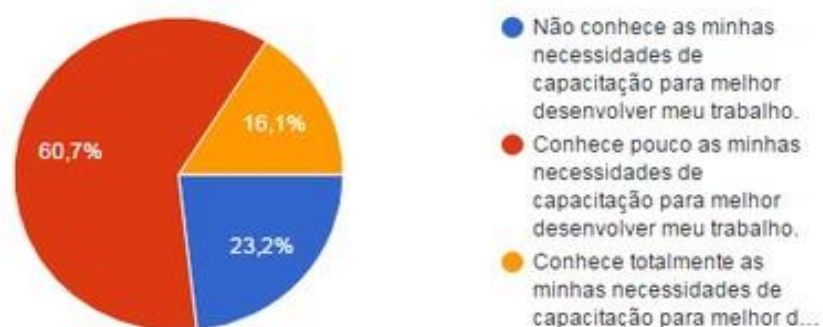
13. Os cursos de capacitação oferecidos pela PRORH promovem sua capacitação profissional e desenvolvimento pessoal?

(56 respostas)



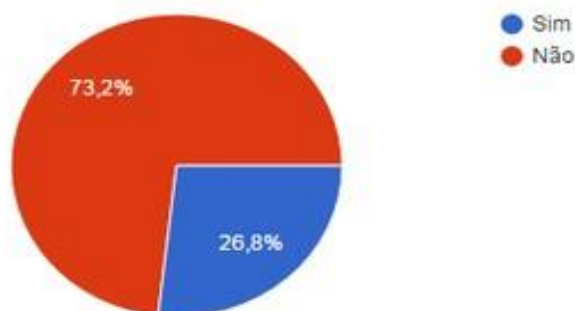
14. De acordo com as ações de capacitação propostas pela PRORH é possível dizer que a PRORH:

(56 respostas)



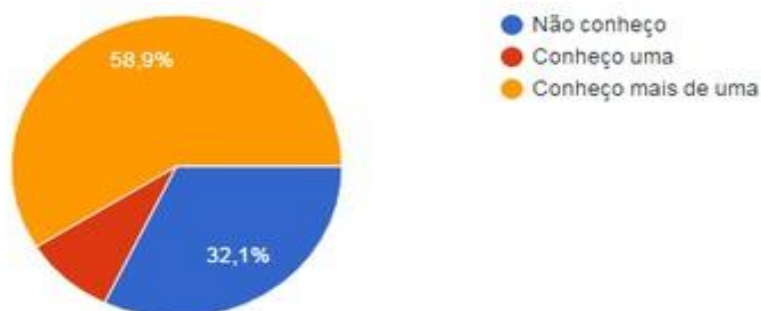
15. Você considera que na UFTM o processo de seleção para participação de ações de capacitação para cursos externos como congressos, seminários, palestras entre outros, é democrático e justo?

(56 respostas)



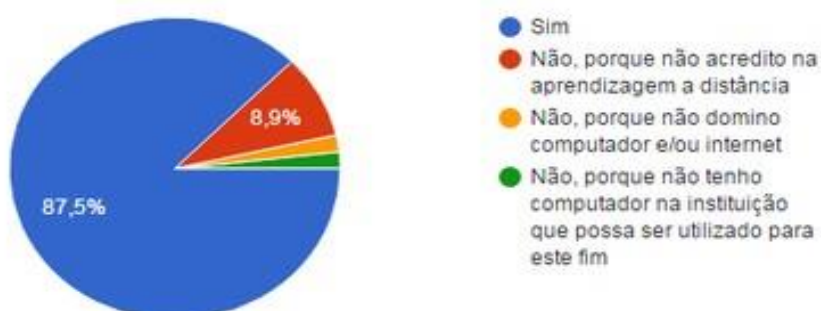
16. Você conhece outras instituições, além da UFTM, que promovam capacitações/cursos no qual você possa participar e posteriormente progredir na carreira?

(56 respostas)



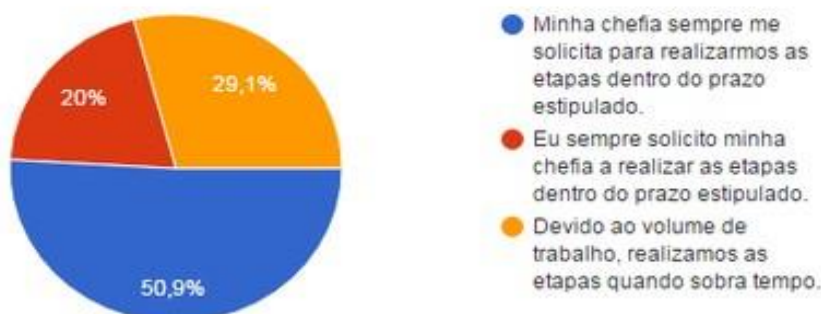
17. Você já participou de capacitações promovidas via Educação à Distância - EAD?

(56 respostas)



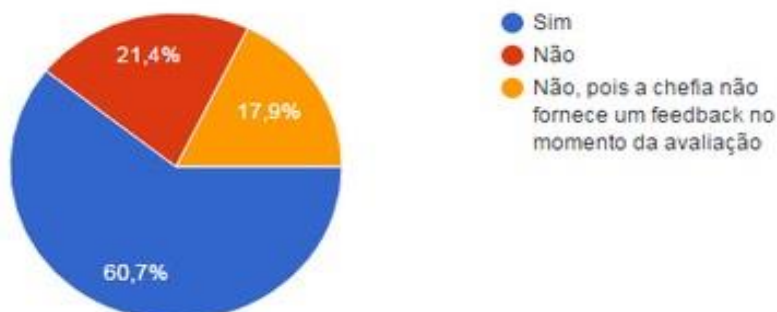
18. No processo de Avaliação de Desempenho da UFTM, há a etapa de negociação prévia e a etapa final de avaliação, com prazos de realização já definidos no guia prático do Sistema de Avaliação de Desempenho. Em relação a esta informação responda:

(55 respostas)



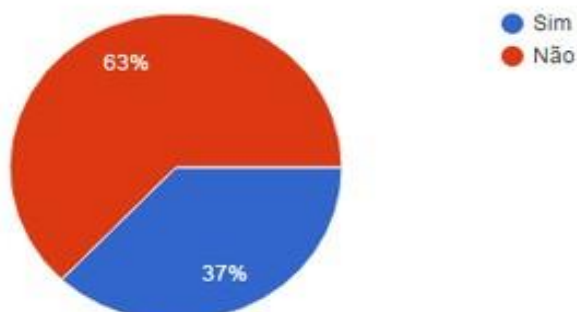
19. Você considera que o instrumento atual de avaliação de desempenho é um instrumento de retroalimentação que permite obter um feedback (sugestão ou crítica, positiva ou não) de modo a colaborar construtivamente ao desenvolvimento do seu trabalho?

(56 respostas)



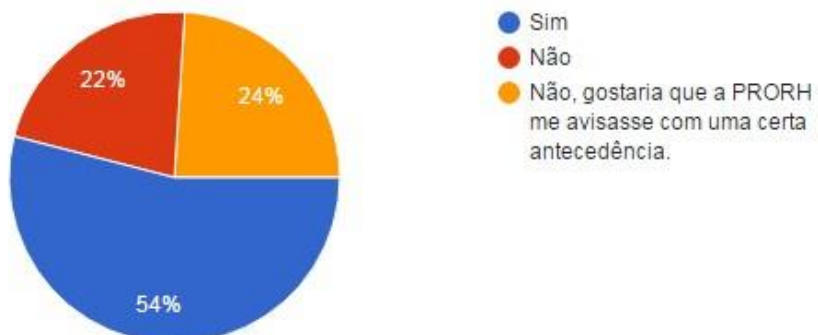
20. A Avaliação de Desempenho, na sua visão, é apenas uma burocracia para cumprimento da lei e requisito para progressão funcional?

(54 respostas)



### 23. Você acompanha os períodos disponíveis para suas progressões?

(50 respostas)



## ANEXO F — TABELA DE DISTRIBUIÇÃO DE VERBA DE CAPACITAÇÃO PARA CUSTEIO DE CAPACITAÇÕES EXTERNAS

ÁREA	SERVIDORES	% EQUIVALENTE	DIÁRIAS	PASSAGENS AÉREAS	INSCRIÇÕES	REEMBOLSOS DE PASSAGENS RODOVIÁRIAS OU TAXAS DE INSCRIÇÃO	VALOR TOTAL DISPONÍVEL
CEFORES	17	2,457%	R\$ 1.325,60	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 393,06	R\$ 3.218,66
ICBN	61	8,815%	R\$ 4.756,55	R\$ 1.755,40	R\$ 1.305,65	R\$ 1.410,40	R\$ 9.228,00
ICENE	16	2,312%	R\$ 1.247,62	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 369,94	R\$ 3.117,56
ICS	114	16,474%	R\$ 8.889,29	R\$ 3.280,58	R\$ 2.440,07	R\$ 2.635,84	R\$ 17.245,77
ICTE	19	2,746%	R\$ 1.481,55	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 439,31	R\$ 3.420,85
IELACHS	17	2,457%	R\$ 1.325,60	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 393,06	R\$ 3.218,66
PREFEITURA	64	9,249%	R\$ 4.990,48	R\$ 1.841,73	R\$ 1.369,86	R\$ 1.479,77	R\$ 9.681,83
PROACE	28	4,046%	R\$ 2.183,33	R\$ 1.000,00	R\$ 599,32	R\$ 647,40	R\$ 4.430,05
PROAD	82	11,850%	R\$ 6.394,05	R\$ 2.359,71	R\$ 1.755,14	R\$ 1.895,95	R\$ 12.404,85
PROENS	84	12,139%	R\$ 6.550,00	R\$ 2.417,27	R\$ 1.797,95	R\$ 1.942,20	R\$ 12.707,41
PROEXT	10	1,445%	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 231,21	R\$ 2.731,21
PROPLAN	10	1,445%	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 231,21	R\$ 2.731,21
PROPPG	38	5,491%	R\$ 2.963,10	R\$ 1.093,53	R\$ 813,36	R\$ 878,61	R\$ 5.748,59
PRORH	73	10,549%	R\$ 5.692,26	R\$ 2.100,72	R\$ 1.562,50	R\$ 1.687,86	R\$ 11.043,34
REITORIA	40	5,780%	R\$ 3.119,05	R\$ 1.151,08	R\$ 856,16	R\$ 924,86	R\$ 6.051,15
CAMPUS ITURAMA	19	2,746%	R\$ 1.481,55	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 439,31	R\$ 3.420,85
<b>TOTAL</b>	<b>692</b>	<b>100%</b>	<b>R\$54.400,00</b>	<b>R\$24.000,00</b>	<b>R\$16.000,00</b>	<b>R\$16.000,00</b>	<b>R\$110.400,00</b>

## ANEXO G- AUTORIZAÇÃO UTILIZAÇÃO DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

Departamento de Desenvolvimento de Pessoal

Pró-Reitoria de Recursos Humanos

Fone: (34)3700-6712 – E-mail: [prorh@prorh.ufm.edu.br](mailto:prorh@prorh.ufm.edu.br)

Em 10 de setembro de 2019

Ao Senhor  
**Frederico Milhorin Ferreira**  
Pró-reitor de Recursos Humanos Substituto

Assunto: Pedido de autorização para utilização de dados

Senhor Pró-reitor,

1. Solicitamos, respeitosamente, autorização para acesso à planilha do SIAPE, dos servidores da UFTM que encontram-se com a progressão na carreira em atraso, e autorização para aplicação de questionário aos mesmos como parte da pesquisa: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO FUNCIONAL DOS INTEGRANTES DA CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO – UFTM.

2. Sendo servidora da Universidade Federal do Triângulo Mineiro atuante na área de gestão de pessoas, mais especificamente na avaliação e desenvolvimento de carreiras, me deparei com diversos conflitos e desmotivações relatados por alguns servidores da instituição, bem como acompanhei os desafios do antigo Departamento de Recursos Humanos e atual Pró-reitoria de Recursos Humanos desta Instituição de Ensino Superior ( IES).

3. A partir daí e das disciplinas vivenciadas na parte específica do programa do Mestrado em Educação com ênfase em Gestão de Centros Educacionais, bem como do papel da Universidade, e o meu enquanto ocupando o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, acreditando que a progressão na carreira é consequência desse processo, e sabendo que nem todos os servidores a solicitam, apresentei essa pesquisa a qual tem como objetivo geral : Avaliar a política de progressão funcional dos técnicos administrativos da UFTM. Os objetivos quanto às legislações pertinentes ao desenvolvimento na carreira; Levantar o



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO**  
 Departamento de Desenvolvimento de Pessoal  
 Pró-Reitoria de Recursos Humanos  
 Fone: (34)3700-6712 – E-mail: [prorh@prorh.uftm.edu.br](mailto:prorh@prorh.uftm.edu.br)

número dos servidores técnicos administrativos da UFTM que encontram-se com a progressão funcional atrasada até o período de 2018; Identificar as causas que impedem o desenvolvimento do servidor na carreira; Traçar o perfil do quadro funcional da UFTM quanto a política de progressão funcional ; Propor ações para minimizar os atrasos no desenvolvimento na progressão na carreira.

4. Certos de sua usual atenção, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

**Elen Patricia Elias Martins Sene**

Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal - PRORH/UFTM  
 Aluna de Mestrado em Educação da Eikon University

De acordo com a realização da pesquisa:

defiro ( ) indefiro

Frederico Milhorin Ferreira

Pró-reitor de Recursos Humanos Substituto

Local e data