



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO TRÓPICO ÚMIDO
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO**

MARIA ROSANGILA XAVIER SERIQUE

**A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS:**

Desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento

Belém

2011

MARIA ROSANGILA XAVIER SERIQUE

**A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS:**

Desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Federal do Pará/ NAEA/PLADES,
como requisito para obtenção do título de Mestre
em Planejamento do Desenvolvimento.

Orientadora: Prof^a. Dra. Marília Ferreira Emmi.

Belém

2011

Dados Internacionais de Catalogação de publicação (CIP)
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

Serique, Maria Rosangila Xavier

A capacitação de Servidores Técnico-Administrativos: desenvolvendo na UFPA competências por meio de conhecimento / Maria Rosangila Xavier Serique ; Orientadora Marília Ferreira Emmi. – 2011.

137 p.: il.; 30 cm

Inclui Bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2011.

1. Qualificações profissionais – Conhecimentos. 2. Universidade Federal do Pará. 3. Recursos humanos. 4. Desenvolvimento sustentável. I. Emmi, Marília Ferreira, orientador. II. Título.

CDD: 22. ed. 371.14

MARIA ROSANGILA XAVIER SERIQUE

**A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS:
Desenvolvendo na UFPA competências por meio do
conhecimento**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Federal do Pará/
NAEA/PLADES, como requisito para
obtenção do título de Mestre em
Planejamento do Desenvolvimento.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Marília Ferreira Emmi
Orientador - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos/NAEA-UFPA

Prof. Dr. Josep Pont Vidal
Examinador - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos/NAEA-UFPA

Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho
Examinador - Universidade da Amazônia/UNAMA

Resultado:

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da sabedoria nos momentos de difíceis escolhas;

A profa. Marília, por aceitar orientar-me compartilhando suas experiências na arte de ensinar;

Ao prof. Milton, pela disponibilidade de tempo e orientação na condução da pesquisa;

A minha família, Clovis, Raissa, Renan e Ramon por respeitarem minha ausência e se alegrarem com as minhas conquistas;

Aos meus familiares pelo apoio e carinho, sempre;

As minhas amigas do “happy hour” por amenizarem muitos momentos de estresse;

Aos meus “anjos da guarda” que sempre me ajudaram nessa construção: Thiago Miranda, João Crisóstomo e Vilma Bastos;

Aos Gestores de planejamento e gestão de pessoas que disponibilizaram tempo e informações importantes para subsidiar a pesquisa;

Aos nobres colegas egressos dos cursos de especialização por aceitaram participar das entrevistas;

Aos colegas da turma de Mestrado, que antes de sermos colegas de turma somos servidores públicos em busca de conhecimento;

Aos professores do NAEA, pelos ensinamentos;

Aos servidores da PROAD, PROGEP, PROPLAN, PROPESP, CAPACIT, SEGE e CTIC que disponibilizaram documentos e informações;

E à UFPA, na pessoa do Prof. Alex Fiúza de Mello e demais gestores que dentro de uma visão estratégica deram início à capacitação dos servidores técnico-administrativos como um processo contínuo de aprendizagem.

Aprender tem tudo a ver com o existir, e o existir é fazer saltos, crescer, ir além de si mesmo. A cada momento, o ser humano é outro naquilo que lhe é essencial: o aprendizado consciente de nunca estar satisfeito consigo mesmo na busca e conquista de novos valores. E a grandeza da aprendizagem em geral é ajudar o ser humano a estruturar-se livremente, sem dogmas que o aprisionem em sua manifestação de autoconhecimento.

Paulo Freire

RESUMO

Para enfrentar os desafios do novo milênio, as instituições, organizações e de modo geral o mundo do trabalho, deverão preocupar-se mais com as pessoas, investindo, sobretudo, no seu bem-estar, sua realização pessoal e profissional, por meio da capacitação e qualificação, sendo o conhecimento considerado a mola mestra do desenvolvimento. Este estudo tem como objetivo geral investigar se a capacitação dos servidores Técnico-Administrativos (TA) da Universidade Federal do Pará (UFPA) que realizaram os cursos de Especialização em Administração Estratégica e Gestão de Pessoas, no período de 2002 a 2004, na UFPA, Campus de Belém, contribuiu para a melhoria do desempenho de suas unidades por meio do conhecimento adquirido. A partir da metodologia de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, tem-se a apresentação da fundamentação teórica acerca da temática sob estudo, tendo como base a abordagem qualitativa, utilizando para coleta de dados, documentos e a entrevista. Teve como informantes gestores das Pró-Reitorias de Planejamento (PROPLAN) e Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) que atuaram durante o período da pesquisa, e ainda, quinze servidores técnicos egressos dos cursos de especialização. Para interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, possibilitando uma melhor interpretação das falas dos entrevistados, cujo resultado indica que os referidos cursos se constituíram em premente necessidade para o quadro dos servidores técnico-administrativos, a partir de um processo de Educação Continuada visando um melhor desempenho das atividades laborais, além de maior satisfação e motivação para o trabalho, concluindo-se que a UFPA, como um centro de prestação de serviços públicos educacionais destinados ao cidadão, deve primar por uma política efetiva e continuada de profissionalização e valorização de seu servidor, observando-se que o conhecimento é ferramenta essencial na política de recursos humanos dos servidores para gerar competência, tendo em vista que a própria UFPA se beneficia na medida em que a profissionalização e a valorização do servidor têm apresentado como resultado maior eficiência na prestação dos serviços direcionados a sociedade, objetivo primeiro das instituições governamentais.

Palavras-Chave: Capacitação. Qualificação. Competência. Conhecimento.

ABSTRACT

To meet the challenges of the new millennium, institutions, organizations and the general world of work should be more concerned with people, investing, especially in well-being, personal fulfillment and professional, through training and skills, and knowledge considered the driving force of development. This study aims to investigate whether the general training of technical and administrative staff (TA) of the Federal University of Pará (UFPA) who carried out the courses of specialization in Strategic Management and Personnel Management, in the period 2002 to 2004, the UFPA, Campus Belém, contributed to improving the performance of their units through the knowledge acquired. From the research methodology literature and field research, has been the presentation of the theoretical foundation about the subject under study, based on a qualitative approach, using data collection, documents and interviews. Had managers as informants Dean of Planning (PROPLAN) and Dean of development and personnel management (PROGEP) performing during the research period and still, fifteen servers graduates of the specialization. For interpretation of the data used was content analysis, allowing a better interpretation of the speech of the interviewees, the result indicates that those courses were formed in the pressing need for the framework of technical and administrative staff, from a process of continuous education better performance of work activities, and greater satisfaction and motivation to work, concluding that the UFPA, as a center to provide public educational services for the citizen, should give priority to a policy of continued effective and professional valuation your server, noting that knowledge is an essential tool in human resource policy of the servers to generate power in order that the UFPA own benefit as n and the professionalization and enhancement of the server as a result have shown greater efficiency in the delivery services targeted to society, first objective of governmental institutions.

Keywords: Training. Qualification. Competence. Knowledge.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Dimensões da Competência.....	25
Figura 2 - Valor econômico e Social da Competência.....	26
Quadro 1 - Gestão de RH x Gestão de Pessoas.....	55
Figura 3 - Organograma da Universidade Federal do Pará.....	67
Figura 4 - Os 7 (sete) eixos estruturantes do Plano de Desenvolvimento –PDI...	70
Quadro 2 - Quadro Resumo: valorização de RH – metas e estratégias.....	73
Quadro 3 – Quantitativo geral de Técnico-Administrativos da UFPA de 2001 a 2010 por situação.....	75
Gráfico 1 - Quantitativo geral de TA da UFPA de 2011 a 2010 por situação.....	75
Gráfico 2 - Quantitativo de servidores Técnico-Administrativos qualificados no período de 2001 a 2010.....	81
Gráfico 3 - Evolução do quantitativo dos servidores Técnico-Administrativos no período de 2001 a 2010.....	81
Figura 5 - Pirâmide quantitativa referente à qualificação dos Técnico- Administrativos - período de 2001-2010.....	84
Quadro 4 – Categorização de análise com base na teoria.....	87
Quadro 5 – Categorização de análise com base no conteúdo.....	109

LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho
ARH – Administração de Recursos Humanos
CAPACIT – Centro de Capacitação
CCS - Centro de Ciências da Saúde
CCEN – Centro de Ciências Exatas e Naturais
CD – Cargo de Direção
CED – Centro de educação
CES – Comissão de Educação Superior
CFCH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CLA – Centro de Letras e Artes
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CNE – Conselho Nacional de Educação
CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN – Conselho Universitário
CRH – Coordenadoria de Recursos Humanos
DEPES – Departamento de Pessoal
DNT – Diagnóstico de Necessidade de Treinamento
DO – Desenvolvimento Organizacional
DP – Divisão de Pessoal
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ES – Educação Superior
FG – Função Gratificada
FGV – Fundação Getúlio Vargas
GEAP – Fundação de Seguridade Social
HUBFS – Hospital Universitário Betina ferro Souza
HUJBB – Hospital João de Barros Barreto
IBAM – Instituto Brasileiro de Administração Municipal
ICSA – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IES – Instituição de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de ensino Superior
LDB – Lei de Diretrizes e Base

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
NAEA – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
NUAR – Núcleo de Arte
NTL – National Training Laboratory
OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC – Programa Anual de Capacitação
PAD – Programa de Avaliação de Desempenho
PCU – Prefeitura do Campus
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PIDT – Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos da UFPA
PROGEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROPESP – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento
RH – Recursos Humanos
RJU – Regime Jurídico Único
SAF – Secretaria da Administração Federal
SEGE – Secretaria Geral
SENAI – Serviço Nacional da Indústria
TA – Técnico-Administrativo
TA's – Técnico-Administrativos
TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação
T & D – Treinamento e Desenvolvimento
UFPA – Universidade Federal do Pará
UFPR- Universidade Federal do Paraná
UnB – Universidade de Brasília
UNICAMP – Universidade de Campinas
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFV – Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CAPACITAÇÃO: UMA NOVA EXIGÊNCIA DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA	21
2.1 O CONHECIMENTO COMO ELEMENTO PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	23
2.2 DESENVOLVENDO RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO TEÓRICA.....	30
2.2.1 Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista	32
2.2.2 Teoria das Relações Humanas	35
2.2.3 Teoria Comportamental ou Behaviorista	36
2.2.4 Teoria Geral dos Sistemas	37
2.2.5 Teoria da Contingência	38
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	40
2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) DE PESSOAS.....	41
2.4.1 A Importância do Treinamento nas Organizações	42
2.5 GESTÃO DE PESSOAS.....	48
2.5.1 Gestão de Pessoas e Relações Humanas	52
2.5.2 Gestão de Pessoas e Capital Humano	56
3 DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	60
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES.....	60
3.2 A UFPA E SEUS DESAFIOS.....	65
3.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA: VALORIZAÇÃO DO QUADRO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPA.....	72
3.4 A CAPACITAÇÃO COMO PROPOSTA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	76
3.4.1 O Processo de Capacitação na UFPA	76

3.4.2 Servidores Capacitados como Agentes de Mudança e Melhoria Institucional.....	79
4 A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA UFPA.....	85
4.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	85
4.2 A ABORDAGEM AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.....	88
4.2.1 Eixo 1 – Motivação para ingresso nos Cursos.....	88
4.2.2 Eixo 2 – Processo de Gestão dos Cursos.....	90
4.2.3 Eixo 3 – Desempenho profissional após qualificação – Visão dos TA’s.....	94
4.2.4 Eixo 4 – Satisfação do servidor após participação nos cursos.....	95
4.2.5 Eixo 5 – Desempenho dos servidores Técnico-administrativos após a qualificação – visão dos gestores.....	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICES.....	124
ANEXOS.....	134

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, políticas e econômicas dos últimos tempos fazem refletir uma nova postura do setor público em função do grau de exigência cada vez maior dos cidadãos no atendimento de suas necessidades. As organizações sejam públicas ou privadas, buscam novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento e desenvolvimento das pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual por meio da capacitação (qualificação/treinamento). As necessidades públicas estão cada vez mais diversificadas à medida em que a sociedade se torna mais complexa. Os avanços na área tecnológica, as informações e o conhecimento tornam o cidadão mais exigente às expectativas e demandas sociais.

Pode-se considerar que a educação continuada aqui encontra seu lugar – capacitação, qualificação, treinamento, crescimento pessoal e profissional - incluindo valores, filosofia de vida, autoconhecimento, auto-imagem, relacionamento interpessoal, aumento do conhecimento e competência pessoal passam a ser o diferencial nas organizações.

Nesse contexto, a Universidade Federal do Pará (UFPA), instituição pública de educação superior, organizada sob a forma de autarquia especial, criada pela Lei nº 3.191, em 02 de julho de 1957, cronologicamente a primeira Universidade Federal da Amazônia e a oitava em sua classe no Brasil (MOREIRA, 2007), é considerada a maior Instituição pública da Região Norte e tem o compromisso da construção da cidadania por meio da produção do conhecimento, do fomento de idéias, da formulação de soluções sociais inovadoras e da formação de quadros profissionais de qualidade colocados a serviço da sociedade (MELLO, 2002).

Para Schuch Júnior (2005) a universidade representa a atuação nos vários campos do conhecimento, levando em consideração o tripé decorrente das inter-relações entre pesquisa, ensino e extensão. Chauí (1999) enfatiza que a universidade é uma instituição social, uma ação e uma prática. Para Nunes (2002), a função social da universidade está em possibilitar à população educação e cidadania, formação intelectual e qualificação profissional. Semionatto (2003) enfatiza que a função social da universidade pode ser caracterizada por sua

participação no desenvolvimento cultural, científico e tecnológico de um país ao longo de sua história.

De acordo com a proposta de reformulação da política de Educação Superior pelo Governo Federal, através de uma Avaliação, o Parecer CES/CNE nº 1366/2001 (BRASIL, 2001) apresenta sua fundamentação para a elaboração dessa nova política. Dentre as diretrizes está a criação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em cada Instituição de Ensino Superior (IES), com três princípios básicos, quais sejam: *princípio formativo* – o desenvolvimento do pensamento crítico como base de um novo espírito científico, fundada na complexidade, na hipertextualidade, na virtualidade e na auto-eco-organização – *Princípio mediador* – formado por competências – do “saber-fazer” ao “saber-ser” e *princípio fomentador* – a avaliação como construção da qualidade social (UFPR, 2003).

A Universidade Federal do Pará (UFPA) elabora seu PDI 2001-2010 como proposta norteadora de Gestão Acadêmica, com sete eixos estruturantes, metas, estratégias e linhas de ação, dentre os quais a Política de Valorização de Recursos Humanos, com ênfase na capacitação/qualificação dos servidores técnico-administrativos e que se constitui foco de análise desta dissertação.

As mudanças ocorridas na estrutura da UFPA com o olhar voltado para as ações internas, a percepção da inexistência de estudos na área de gestão de Recursos Humanos na Instituição, embora já existindo uma política de valorização dos servidores técnico-administrativos, com servidores qualificados em Administração Estratégica e Gestão de Pessoas, além de outras áreas, fez com que despertasse o interesse pelo assunto, cujo resultado poderá contribuir na academia para estudos de Administração de Recursos Humanos (ARH), oferecendo respostas aos questionamentos em relação à capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos de Instituições Federais (IFES), voltadas para a melhoria do desempenho, gestão de RH e gestão do conhecimento, tão em voga atualmente, isto porque a competência e o conhecimento estão nas pessoas e, onde quer que possam ir, os levam consigo e podem fazer o diferencial em qualquer instituição, organização, empresa etc.

E ainda, no sentido gerencial, no momento em que a UFPA melhora cada vez mais o modelo e o sistema de gestão da área de RH, ressalta-se que a possibilidade de realização individual no trabalho está vinculada à idéia de uma realização

coletiva, a qual, por sua vez, está diretamente relacionada à otimização da gestão de pessoas no âmbito institucional.

Considerando que o estudo das tendências na área de gestão de pessoas que recorrem à utilização de ferramentas como capacitação, qualificação, treinamento e desenvolvimento, como formas de propiciar melhor qualidade e produtividade na formação de recursos humanos com competência científica e técnica se constitui um desafio, esta dissertação tem como foco a capacitação dos servidores Técnico-Administrativos da UFPA e suas contribuições para a melhoria do desempenho de suas unidades de lotação, ou seja, busca respostas ao seguinte questionamento:

- Quais as principais contribuições identificadas pelos servidores técnico-administrativos para a melhoria do desempenho de suas unidades de trabalho a partir da qualificação recebida?

Assim, este estudo tem como objetivo geral investigar se a capacitação dos servidores Técnico-Administrativos (TA) da UFPA contribuiu para a melhoria do desempenho de suas unidades por meio do conhecimento adquirido. E contempla como objetivos específicos: a) identificar os avanços implementados pelas mudanças na gestão da UFPA em relação à qualificação e desenvolvimento dos Técnico-Administrativos, considerando a melhoria do desempenho institucional; b) identificar as ferramentas utilizadas para a capacitação e a qualificação dos TA's da UFPA; e c) investigar a importância da capacitação e qualificação dos recursos humanos da UFPA para o desenvolvimento da Instituição.

A pesquisa foi norteada pelos seguintes pressupostos: 1) Instituições como a Universidade Federal do Pará que investem na política de capacitação (qualificação/treinamento) de seu quadro técnico, conseguem alcançar seus objetivos, aumento da produtividade e melhoria do desempenho institucional; 2) os servidores qualificados usam seus conhecimentos adquiridos nos cargos que ocupam como forma de contribuição profissional para melhoria de desempenho de suas unidades, realização coletiva e da Instituição de modo geral.

Considerando que a pesquisa buscou identificar de que maneira ocorre o retorno do conhecimento adquirido por seus técnicos em seus locais de trabalho, o que seria chamado de "Avaliação de Impacto" e, por conseguinte, à Instituição, a investigação foi realizada dentro de uma abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica com referencial teórico específico, pesquisa documental com

análise e seleção de documentos e ainda, as entrevistas, visando obter maiores informações em relação ao objeto de estudo, objetivando conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir, se aproximando da metodologia utilizada por Magalhães *et al* (2010) que pesquisaram sobre a política de treinamento dos servidores TA's da Universidade Federal de Viçosa (UFV), com um diferencial de que o trabalho realizado na UFV teve como objeto de pesquisa o treinamento e este estudo tem como foco a capacitação (competências e conhecimentos) por meio da qualificação, dentro da política de valorização dos servidores da Instituição, já implementado através do PDI 2001-2010 na UFPA.

Trata-se assim, de um estudo de cunho qualitativo, desenvolvido a partir do levantamento de dados secundários dispostos em acervo bibliográfico específico, o qual serviu de subsídio ao processo investigatório realizado, além de pesquisa documental, que teve como critério de seleção a busca de documentos em setores envolvidos com o projeto de qualificação dos servidores da UFPA, e ainda as entrevistas com gestores e técnicos egressos dos cursos.

Segundo Minayo (1999, p. 134) a abordagem qualitativa é importante para:

- a) compreender os valores culturais e as representações de determinado grupo sobre temas específicos;
- b) compreender as relações que se dão entre atores sociais tanto no âmbito das instituições como dos movimentos sociais;
- c) avaliação das políticas públicas e sociais tanto do ponto de vista de sua formulação, aplicação técnica, como dos usuários a quem se destina.

Para coleta de dados foram selecionados e analisados documentos (Apêndices E, F, G) que se encontram disponíveis nos arquivos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPEP), Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Secretaria Geral (SEGE), quais sejam: Estatuto e Regimento da UFPA, Projetos dos Cursos de Especialização, Relatórios dos referidos cursos, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2001-2010), UFPA XXI – Plano de Gestão 2005-2009, Relatórios de Gestão, Relatórios do Centro de Capacitação (CAPACIT), Decretos, Leis, Resoluções, Portarias e outros documentos referentes à qualificação de servidores, e ainda, documentos on-line.

Outra fonte importante de coleta de dados foi constituída pelas entrevistas, observando-se que os critérios para a escolha dos participantes tiveram como base

as questões propostas na pesquisa. Para responder às questões, os participantes selecionados foram quatro gestores em nível estratégico que ocuparam cargos de direção no período a que se refere à investigação (Apêndice A): (1) Diretora do Centro de Capacitação (CAPACIT), que posteriormente vem ser a Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), (2) o Pró-Reitor atual da PROGEP; (3) o Pró-Reitor de Planejamento à época da realização dos cursos de Especialização em Administração Estratégica e de Gestão de Pessoas; e (4) o Pró-Reitor atual da PROPLAN. Apesar das inúmeras solicitações aos coordenadores dos cursos de Administração Estratégica e de Gestão de Pessoas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, não houve resposta para as entrevistas, mas considera-se que essa lacuna de informações não prejudicou o andamento da pesquisa, por dispor dos projetos, relatórios e outros documentos referentes aos mesmos.

Além dos gestores, outro grupo de entrevistados foi composto por 15 (quinze) servidores escolhidos (Apêndice C) tendo em vista o seguinte perfil: ser egresso dos cursos de especialização em Administração Estratégica ou de Gestão de Pessoas; terem sido lotados nas Pró-Reitorias no período de 2001 a 2010; terem exercido cargos comissionados (CD ou FG). Objetivou-se identificar o que efetivamente mudou em seu desempenho profissional e se os conhecimentos adquiridos foram importantes para que percebesse a necessidade de mudanças em seu ambiente de trabalho; se de fato procurou viabilizá-las de modo que impactassem na melhoria do desempenho de suas unidades; e se a qualificação possibilitou satisfação pessoal e valorização profissional, destacando-se assim a visão do servidor qualificado.

O recorte temporal (2001 a 2010), um ano antes da realização dos cursos e seis anos após, justifica-se por permitir a análise sobre a capacitação dos TA's já qualificados e os resultados, verificando se, de fato, contribuíram para a melhoria de desempenho das unidades de lotação. Pode-se dizer que um dos resultados da Política de Valorização dos Servidores nesse período foi a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal em 2005, considerada um divisor de águas na Instituição, pois a gestão de pessoas passou a ser uma área estratégica para a UFPA que, preocupada com o desenvolvimento integral do servidor, implantou a nova política de pessoal com base em três eixos de ação: 1- Gestão de Pessoal; 2- Desempenho e Desenvolvimento, onde a formação, capacitação e qualificação de pessoal técnico-administrativo são os objetivos das ações e 3- Saúde e Qualidade de Vida.

A técnica da entrevista foi utilizada para a obtenção das falas e representações dos atores sociais da pesquisa, sendo escolhida em vista de possibilitar aos participantes externar com mais liberdade seu posicionamento em relação às questões indicadas sobre a temática abordada.

Foram utilizadas entrevistas padronizadas e estruturadas com perguntas abertas, caracteristicamente focalizadas (Apêndices A, B). Após a coleta dos dados foi realizada a análise e interpretação dos mesmos, os quais constituem o centro da pesquisa. Acredita-se ser importante apresentar aqui uma breve apreciação conceitual acerca do significado da análise dos resultados para a pesquisa, já que esta se configura, enquanto atividade intelectual, que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Na realidade, a análise busca uma interpretação do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema investigado.

Para análise das entrevistas foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos a descrição do conteúdo das mensagens. Continuando, foi elaborada uma matriz considerando como base o referencial teórico construído, a interpretação das respostas dos atores sociais ao relatarem sua visão sobre o assunto em consonância com os objetivos institucionais (PDI) e o referencial teórico.

Dessa forma, para dar mais credibilidade ao estudo e ser fiel ao fenômeno estudado, a pesquisa foi desenvolvida dentro de uma abordagem qualitativa, pois está sustentada na análise, descrição e interpretação do fenômeno e seu significado num determinado contexto, haja vista a necessidade de se traçar um viés analítico mais profundo do processo de capacitação dos servidores Técnico-Administrativos (TA) da UFPA que realizaram os cursos de Especialização em Administração Estratégica e Gestão de Pessoas, no período de 2002 a 2004, na UFPA, Campus de Belém, visando verificar sua contribuição para a melhoria do desempenho de suas unidades, por meio do conhecimento adquirido.

Estruturalmente, a dissertação está organizada da seguinte maneira: Introdução, na qual se faz uma contextualização da dissertação; Capítulos I, II e III, sendo que no primeiro capítulo discorre-se, teoricamente, acerca da exigência de qualificação e capacitação na sociedade contemporânea, na qual é fundamental o conhecimento para o desenvolvimento de competências; o segundo capítulo expõe a evolução histórica do processo de planejamento estratégico na UFPA, no qual se

inclui o projeto de Valorização dos Servidores, e seus desafios para o atendimento das necessidades da sociedade; o terceiro capítulo apresenta os resultados e análise da bordagem feita aos gestores e servidores da UFPA, considerando-se como fundamento de análise, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO). Ao final, são expostas as considerações finais sobre a temática estudada e as referências utilizadas para a composição deste estudo.

2 CAPACITAÇÃO: UMA NOVA EXIGÊNCIA DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A partir da década de 1990, o Estado teve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas para a administração pública. Foi implementado grande esforço no sentido de mudar o antigo modelo burocrático para a gestão gerencial, com a introdução de novas técnicas orçamentárias, modernização e descentralização administrativa, com redução de hierarquias e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional principalmente na área de gestão de RH. Este capítulo apresenta as diversas abordagens das teorias administrativas e sua evolução, com destaque para a gestão do conhecimento, o treinamento & desenvolvimento e a gestão de pessoas como de fundamental importância para o desenvolvimento das instituições públicas.

Um dos caminhos percorridos segundo o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) (2005) é o aprimoramento da gestão das pessoas, tendo como premissa básica, a valorização do ser humano no processo de modernização administrativa. A ênfase nessas estratégias passa necessariamente pelo investimento em inovações tecnológicas e na definição de um novo perfil para os servidores públicos, o qual deve inevitavelmente considerar que o exercício da cidadania dá à população o direito, enquanto contribuinte, de questionar e exigir melhorias nos serviços prestados pela administração pública, além do que se entende que a finalidade de qualquer órgão público deve ser permeada pelo atendimento de qualidade a ser prestado ao cidadão/usuário.

No entanto, para que uma organização realmente mude, é imprescindível que as pessoas que dela fazem parte também mudem especialmente em se considerando o fato de que toda instituição, organização ou empresa é um sistema aberto e dinâmico, e que quaisquer alterações em ambas as partes, tenderá a provocar mudanças no sistema como um todo.

O progresso científico e o tecnológico ainda urge por uma nova mentalidade e o homem, este sim, deve caminhar neste século XXI, não mais imbuído do fascínio que o poder ainda exerce nas pessoas, mas sim de uma nova abordagem do ser humano, de aproveitamento integral do seu potencial e do desenvolvimento de habilidades profissionais que compõem a inteligência organizacional e que favorecem a atuação dos profissionais dentro das organizações, tais como empatia; pensar e agir flexivelmente frente aos ajustes e adaptações necessárias; relacionar-

se e comunicar-se, com o fim de entrosar, integrar, promover e influenciar; e, atuar eficazmente, com objetividade, espírito prático e senso de oportunidade voltado para o alcance de resultados Carbone et al (2009). Para os autores, a inteligência organizacional é representada pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos servidores, pela qualidade dos processos de produção e de atendimento ao cliente. O conhecimento passou a ser visto como o grande diferencial e de crucial importância para o sucesso de instituições, organizações, etc., o que requer uma aprendizagem contínua, daí a necessidade de se investir no desenvolvimento dos RH por meio da capacitação e qualificação que levará ao conhecimento e ao desempenho de competências e habilidades.

Selden (2010) diz que por mais de uma década as instituições do setor público tem procurado realizar mudanças substanciais na forma como gerenciam seus recursos humanos (RH). No mundo contemporâneo, ocorre uma globalização das práticas de RH. Os governos, de modo geral, estão preocupados em como conseguir recrutar e reter trabalhadores capacitados.

Um relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) informa que a Holanda considera o recrutamento de equipe qualificada como um grande desafio (SELDEN, 2010). A autora, cita o relatório PUMA/RHM e relata que na tentativa de combater a falta de interesse em carreiras públicas, alguns governos como Canadá, Holanda e Portugal vão aos campi universitários para recrutar novos talentos, já qualificados.

Selden (2010) ressalta que, assim como as empresas privadas recrutam ativamente os profissionais mais bem qualificados e competentes, as instituições públicas devem fazer o mesmo. Para isso, deve-se investir na gestão dos Recursos Humanos, nas pessoas, quer pela capacitação, quer pela remuneração ou desempenho. Os governos de modo geral procuram realizar reformas de caráter político, administrativo e/ou técnicos que impulsionem mudanças nos sistemas de gestão de RH no setor público, deixando muitas vezes de ser regulatória e reativa para ser estratégica e proativa. A busca pelo conhecimento passa a ser uma exigência e o diferencial na prestação de serviços à sociedade, garantindo assim uma melhor gestão pública.

A capacitação tornou-se uma exigência global nos serviços públicos, podendo ser conceituada, de acordo com o Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), como um processo permanente e deliberado de

aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais. O PCCTAE (2005) conceitua a qualificação como o processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Segundo Pacheco et al. (2009), não basta somente a elaboração de estratégias que requeiram mudanças tecnológicas, mas ações que causem impacto nos processos de qualificação dos empregados e revertam em desempenhos eficazes e com valores diferenciados.

1.1 O CONHECIMENTO COMO ELEMENTO PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A busca pelo conhecimento faz parte da história da civilização desde a antiguidade. Assim, o conhecimento está diretamente ligado a vida do ser humano, correspondendo ao saber que a pessoa acumulou e apreendeu durante sua existência. Vários autores como se verá no decorrer do capítulo, também procuraram explicar de que maneira o conhecimento é adquirido e como ele se torna um recurso competitivo. Nesse contexto, será realizada uma abordagem sobre o conhecimento como um dos recursos para gerar competência. A competência está nas pessoas, e somente será ativa se as pessoas tiverem os recursos necessários para desenvolvê-la, como: conhecimento, habilidades e atitudes. A gestão do conhecimento e a gestão de pessoas estão inseridas no contexto das novas teorias contemporâneas organizacionais.

De acordo com Durand (2000), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo.” Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davenport e Prusak (1998), Davis e Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância. Por fim, os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo

indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

A palavra competência é, freqüentemente, utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Na língua inglesa a definição é semelhante, de acordo com o dicionário Webster (1981apud WICK, 2002, p. 71) competência é a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”. Easton (2001) corroborando os escritos de outros autores diferencia na língua inglesa, a palavra *competency*, retratando-se às extensões de comportamento sob um desempenho competente, da palavra *competence* que indica setores de trabalho em que o indivíduo é capaz.

No final da Idade Média a palavra competência pertencia, tão somente, à linguagem jurídica e era utilizada para designar alguém ou uma instituição, para apreciar e julgar certas questões, por conseguinte, a amplitude do termo foi reconhecida socialmente sobre a capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica. Com o passar do tempo o significado foi adquirindo conotação genérica, sobretudo dentro das organizações, para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade, determinada tarefa. Fleury (2005) observa que, nas organizações, a palavra competência denota vários sentidos, alguns, relativos ao indivíduo, ou seja, conhecimento, habilidades e atitudes (variáveis de *input*), e outros, à tarefa, resultados (variáveis de *output*).

Garrido (2000, p. 82) afirma que competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. Essa definição, porém, impõe limites às questões relacionadas ao trabalho, confirmando o pensamento de Gilbert et al (2004), para quem, capacidade é a combinação de conhecimento e habilidades, com a intenção de alcançar determinado fim.

Contudo, Zarifian (2008) estabelece uma definição focada na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização à qual está inserido. A competência, portanto, não se restringe a um acervo de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ter habilidade, entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes, conforme (Figura 1).

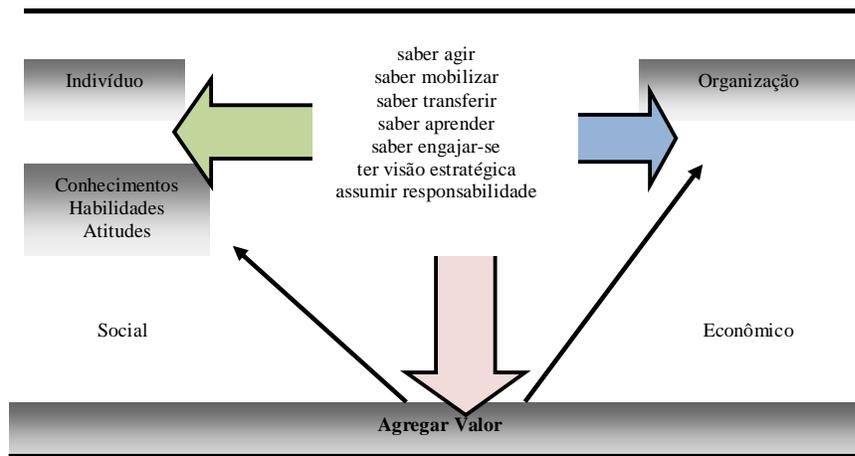
Figura 1 – Dimensões da competência

Fonte: Durand (1998) adaptado de Kalil, et al. (2007).

A competência é definida por Zarifian (1999) como a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais forma quanto mais aumenta a complexidade das situações. Sobre o Modelo de competências o mesmo está voltado para um processo de *individualização* do trabalhador, pois as habilidades, competências e conhecimento demandados são estabelecidos de acordo com a estratégia organizacional, devendo estar adequados aos objetivos e à missão (DELUIZ, 2001).

Brandão e Machado (2000, p. 19) ressaltam que, existem autores que “definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho” e definem competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros. Fleury (2004) afirma que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme ilustra a Figura 2, no qual a competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos (conhecimentos, habilidades e atitudes). O conhecimento refere-se à informação reconhecida e integrada pelo indivíduo, ao saber acumulado ao longo de sua vida que vai impactar sobre seu comportamento. A habilidade está em saber usar o conhecimento armazenado em ação. A atitude tem a ver com aspectos sociais e afetivos, à predisposição da pessoa que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

Figura 2 - Valor econômico e social da competência



Fonte: Fleury, 2004, p. 76.

Brandão e Machado (2000) relatam que os atributos pessoais podem significar estímulos, qualidades e habilidades, entre outros, os quais podem ser incontestados através da forma pela qual o indivíduo se comporta no ambiente de trabalho. Nessa mesma direção, Calarge (2004) afirma que competências desempenham condutas identificadas como importantes para obtenção de elevada performance em uma determinada tarefa, na extensão de uma carreira profissional ou contextualizada numa estratégia corporativa.

Alguns autores explicam competência não só como um somatório de qualidades de uma pessoa, mas também como o resultado ou o efeito multiplicador dessas qualidades no trabalho. Por conseguinte, o efeito almejado, representaria, em última análise, a sua própria competência. Para Vergara e Branco (2003) um dos pontos principais do sentido de competência é que esta não pode ser entendida de maneira desagregada da ação.

A competência implica numa articulação eficaz de diversos tipos de saberes junto aos postos de trabalho, o que requer a mobilização de várias capacidades e habilidades das pessoas, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política entre outras. O lugar central, ocupado hoje pela formação geral, e por virtudes e disposições igualmente amplas, indica uma redefinição do lugar sócio-educacional da qualificação específica. A tendência dominante aponta para maiores exigências técnico-abstratas e para novas qualificações sócio-comunicativas.

Nesse sentido, a qualificação precisa estar assentada sobre competências intelectuais abundantes, e ampla flexibilidade de formação e de espírito, capaz de permitir a readaptação. A competência é individual e envolve uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes ou características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e medidos.

De acordo com Leitão (2010) a aplicação de um modelo baseado em competências integrado é importante para as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

A necessidade de se ter no Brasil instituições públicas competentes e eficientes, recomeça numa segunda tentativa, em 1995, durante o governo do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso tendo como Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que nesse ano deu início à Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado e o envio para o Congresso Nacional da emenda da administração pública que em 1998, após aprovação se transformaria na Emenda 19, que modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

Nos primeiros anos do governo de Fernando Henrique, a reforma sob a responsabilidade de Bresser Pereira, foi executada em nível Federal no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e tinha como Missão “Ajudar o Governo a funcionar melhor, ao menor custo possível, promovendo a administração pública gerencial, transparente e profissional” (BRASIL, 1998, p. 3).

Com a extinção do MARE, a reforma passa a ser de responsabilidade do Ministério do Planejamento e Gestão, com a adesão de estados e municípios, que passam a viabilizar suas reformas. Segundo Bresser Pereira (1999), a Reforma da Gestão Pública uma vez iniciada, não tem como voltar atrás, e tem como objetivo maior a contribuição para a formação no Brasil de um aparelho do Estado forte e eficiente, compreendendo três dimensões:

a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais;

b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e

c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

De acordo com Bresser Pereira (1999), a Reforma da Gestão Pública de 1995-98 não subestimou os elementos patrimonialistas e clientelistas ainda existentes em um Estado como o brasileiro, mas, ao invés de continuar se preocupando exclusivamente com eles, como fazia a reforma burocrática desde que foi iniciada nos anos 1930, avançou na direção de uma administração mais autônoma e mais responsabilizada perante a sociedade. Seu pressuposto é de que a melhor forma de lutar contra o clientelismo e outras formas de captura do Estado é dar um passo adiante e tornar o Estado mais eficiente e mais moderno.

Por ocasião da implantação do Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão, realizado pelo MARE foi elaborado um diagnóstico a partir das Diretrizes do Programa Reestruturação e Qualidade dos Ministérios visando à melhoria no serviço público, contemplando os seguintes pontos (BRASIL, 1998):

a) Informação e Análise: o MARE não dispõe ou não utiliza informações sobre os resultados institucionais; sobre as expectativas e grau de satisfação dos serviços prestados por não trabalhar com indicadores de desempenho;

b) Foco no Cliente: não há pesquisa periódica sobre expectativa e satisfação do cliente, os canais de contato com os clientes são muito fracos, a preparação dos servidores para atender os clientes não é vista como prioridade;

c) Desenvolvimento e Gestão de Pessoas: as ações voltadas para a capacitação e o reconhecimento pelo bom desempenho são insignificantes, inexistência de um sistema de avaliação de desempenho do servidor, ausência também ações relacionadas com a melhoria do clima organizacional e do ambiente de trabalho, ocasionando problemas como lentidão na prestação de serviços, insuficiência de ações gerenciais, não aferição dos resultados, quadro de pessoal pouco qualificado, servidores acomodados, inexistência de um sistema de mérito ou punição, baixa capacidade em equipe entre outras.

Com propósito de fortalecimento das instituições e de um serviço público eficiente, as instituições públicas de modo geral e as Universidades como produtoras de conhecimento não poderiam ficar de fora, começa então a busca pela melhoria na prestação de serviços à sociedade, melhoria da qualidade de ensino e a busca por excelência.

Arruda (200) considera a qualificação profissional como um elemento importante entre os fatores que regem a competitividade das nações, das organizações, instituições e do indivíduo, de modo que alguns países são levados a traçarem planos e políticas visando capacitar os trabalhadores a lidarem com as novas tecnologias preparando-os para o mercado de trabalho.

Bianchetti (2001) considera o trabalhador qualificado a partir do modelo de competências, como aquele que além do conhecimento, incorpora e destaca aspectos relacionados ao comportamento e às atitudes. Por parte da instituição, organização, empresa, passa a haver a preocupação de se verificar além de determinada certificação a respeito do conhecimento e se ele é capaz de utilizar esse conhecimento, se tem iniciativa, facilidade de se moldar às diretrizes da instituição, se está aberto para novas aprendizagens. E o que garantirá sua permanência ou promoção é o uso do conhecimento, isto é, a capacidade de operacionalizá-lo no momento de identificar e solucionar os problemas no processo de trabalho.

Verifica-se em Vianna (2001, p. 189) que o “intelecto de uma organização opera em quatro níveis: conhecimento cognitivo (know-what), habilidades avançadas (know-how), compreensão sistêmica (know-why) e criatividade automotivada (care-why), e o verdadeiro profissional domina esse corpo de conhecimentos.” Nesse sentido, deve existir uma relação intrínseca entre conhecimento, competência e processo de saber, o que depende em parte, de cada indivíduo. Assim, todos desenvolvem suas competências por meio de treinamento, de prática, de erros, da reflexão e da repetição.

Considerando que pessoas capacitadas, qualificadas e treinadas adquirem novos conhecimentos e habilidades (computação, internet, negociação, gestão, planejamento, gerenciamento) devem saber usar essas habilidades em qualquer situação além de procurarem estar sempre atualizadas. As competências estão nas pessoas que podem operar mudanças nas rotinas administrativas (análise e encaminhamento de processos, melhoria de atendimento ao público, redução de

custos, etc.) e ainda, operar mudanças de valores organizacionais, como a criação de um ambiente favorável, onde as pessoas se sintam bem em desempenhar suas funções e descubram o valor do pertencimento institucional.

Portanto, para que a Competência Organizacional esteja presente nas organizações, requer pessoas capacitadas fazendo uso de seus conhecimentos, de tecnologias, de habilidades técnicas, funcionais, gerenciais e comportamentais que uma organização possui, manifestando-as de forma integrada em sua atuação, causando impacto em seu desempenho e contribuindo para a obtenção de resultados. Gerenciar competências é integrar processos, competências humanas e estratégicas. O desenvolvimento das competências essenciais ou capacidades únicas pode proporcionar à organização um diferencial competitivo.

2.2 DESENVOLVENDO RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO TEÓRICA

O estudo tem a perspectiva de aprofundamento de uma temática que em muito norteia as transformações pelas quais o mundo vem passando e para a qual dirigem seus olhares diversas disciplinas, além do campo da Administração: o potencial de desenvolvimento do ser humano e sua educação permanente como condição básica de contribuição para o desenvolvimento organizacional, institucional de uma região.

Segundo Motta (2001, p. 70) “as teorias evoluem, pois a produção do saber é contínua; descobertas científicas, novas sistematizações de conhecimento contradizem e fazem progredir as teorias e as crenças.” As teorias de mudanças organizacionais formam um conjunto complexo e de muitas contradições. O autor ressalta que teorias bem construídas mesclam-se com propostas inconsistentes ou com fragmentos de pensamentos teóricos, pouco sistematizados; ou ainda com teorias oriundas de outras ciências sociais e forçadas à gestão organizacional objetivando mostrar aplicabilidade e criar um campo profissional para seus proponentes e ainda a teorias construídas a partir de analogias ou metáforas. Assim é que a visão do homem em relação ao trabalho que exerce e o que realmente espera do mesmo é objeto das diversas teorias administrativas que privilegiaram ou enfatizaram cinco variáveis utilizando-se de uma e relegando à segundo plano todas as demais. As cinco variáveis são: ênfase nas tarefas oriundas da Administração Científica de Taylor; ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a

Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista da Administração; ênfase nas pessoas através da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional; ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas e por fim, ênfase na tecnologia desenvolvida pela Teoria da Contingência (CHIAVENATO, 2003).

Para o autor, ao longo de cada fase das Teorias Organizacionais acima descritas concebeu-se um modelo de homem: *Homo Economicus* (Taylor e Fayol), *Homem Organizacional* (Teoria Estruturalista e Teoria da Burocracia), *Homo Social* (Teoria das Relações Humanas), *Homem Administrativo* (Behavioristas ou Comportamentalistas), *Homem Funcional* (Teoria dos Sistemas) e por fim o *Homem Complexo* (Teoria da Contingência).

Segundo Hersey e Blanchard (2006), a administração científica de Taylor objetivava aumentar a produtividade da empresa através do aumento de eficiência ao nível operacional, embora seja uma produção comportamental condicionante. O trabalhador cumpre a tarefa que lhe é determinada sem poder de opinião. Já a Teoria clássica de Fayol aumentava a eficiência da empresa através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais. Formava-se uma organização planejada enquanto a eficiência estava na gerência que devia ser divorciada das questões humanas. Em consequência os trabalhadores deviam adaptar-se a gerência e não a gerência aos trabalhadores (HERSEY; BLANCHARD, 2006).

O *Homo Economicus*, segundo expõem os autores, é a concepção de homem para a abordagem clássica, que analisava este como um ser preguiçoso, indolente, avesso ao trabalho e motivado por incentivos materiais e financeiros (salário). Esta maneira de caracterizar o homem é devido a um sistema fechado, rígido e mecânico apresentado pela visão da Administração Científica de Taylor e pela Teoria Clássica de Fayol, que também é conhecida como "teoria da máquina", devido à visão atomística do homem por considerá-lo apenas um apêndice da máquina ou um mero ocupante do cargo e não como ser inteligente, criativo. Esta abordagem considera apenas a organização formal, desconsiderando os fatores informais da mesma, levando a uma barreira entre o ambiente interno e externo.

Segundo a concepção de homem *economicus*, este procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida através de salário que o

trabalho proporciona. O homem é exclusivamente motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para sobreviver. Essa concepção ainda via no homem um ser limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado continuamente através do trabalho previamente racionalizado e de tempo-padrão.

2.2.1 Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista

A partir da década de quarenta as críticas feitas à teoria clássica - pelo seu mecanicismo, revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Surgiu, assim, a Teoria da Burocracia, buscando inspiração no modelo burocrático weberiano. A burocracia tem um caráter formal, pois sua atividade decorre de normas racionais legais, escritas, que definem exatamente as atividades de forma sistemática, tendo em vista os fins visados (CHIAVENATO, 2003).

A burocracia baseia-se na sistemática divisão do trabalho, na hierarquia, sendo os subordinados obedientes às regras para que a organização funcione com eficiência. A burocracia apresenta disfunções e consequências, conforme Bauer (2005, p. 127):

Disfunções:

- a) rigidez no comportamento dos participantes;
- b) exagerado apego aos regulamentos;
- c) excesso de formalismo;
- d) exibição de sinais de autoridade;
- e) dificuldade no atendimento a clientes e possíveis conflitos entre público e funcionários;

Consequências:

- a) Organizações racionais,
- b) eficientes,
- c) busca de objetividade nos resultados

Seguindo a teoria da burocracia surgiu a teoria estruturalista que veio representar um verdadeiro desdobramento da teoria burocrática e uma leve aproximação em direção à teoria das relações humanas. As origens da teoria

estruturalista foram a oposição surgida entre a teoria tradicional e a teoria das relações humanas incompatíveis entre si; a necessidade de se visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais e o novo conceito de estrutura. O estruturalismo concentra-se no estudo das organizações, na sua estrutura e na sua interação (BAUER, 2005).

Para as duas teorias acima descritas a concepção é de Homem Organizacional.

As teorias da burocracia e estruturalista, segundo Teixeira (2006), têm a mesma visão de homem só que apresentam enfoques totalmente diferentes com relação à característica do homem organizacional.

A teoria da burocracia foi concebida pela Administração a partir dos anos 1940. Até então, o que se tinha eram arcabouços teóricos insuficientemente montados e não condizentes com a realidade empresarial que já se impunha. Foi Max Weber (1971) quem traçou toda uma teia de questões elucidatórias sobre como funciona uma organização, destacando o agrupamento social como da maior importância da sociedade ocidental do século XX.

A teoria da burocracia analisa o comportamento humano de forma padronizada, impessoal, isolada e mecânica, que deve seguir as rotinas e características do cargo que ocupa, pois não considera a organização informal, devido a sua ênfase somente na estrutura formal. Para esta teoria, prevalecem os objetivos da instituição, desconsiderando-se os objetivos individuais, levando-se a observar que a organização é um sistema fechado. A burocracia é também baseada na teoria da máquina (TEIXEIRA, 2006).

A burocracia, segundo a definição weberiana (1996), nada mais é do que a busca por dar forma e coordenação ao comportamento do homem, sempre com base em uma autoridade racional legal e na busca de alcançar as metas organizacionais em um cenário macro.

Weber (1971) estabeleceu a colocação das ações de poder nas entidades, em sua ordem hierárquica e linhas de autoridade e responsabilidade, além de seleção de pessoal que tinha nas qualificações técnicas ou profissionais um requisito básico, além da imposição de regulamentos e normas específicas para os atos oficiais, possibilidade de carreira e segurança no cargo.

Para Weber (1996, p. 89), “a burocracia é a organização eficiente por excelência”. E, para que tal eficiência seja alcançada, é necessário um maior

detalhamento minucioso e antecipado, por parte da burocracia, de como os atos devem ser procedidos. Assim, a burocracia seria “uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito,” ou seja, ligada por comunicações escritas, com uma sistemática divisão de trabalho, atendendo a uma racionalidade, sob um caráter impessoal nas relações, isto é, desenvolvida não considerando as pessoas que se envolvem nesse cenário, mas sim considerando os cargos e as funções, reiterando o conhecido princípio da hierarquia, seguido da autoridade, numa ordem de subordinação.

Portanto, fixando regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, a burocracia de Weber (1996) se pauta no mérito e não na competência, quando a questão é a escolha das pessoas. Desse modo, cada funcionário da burocracia é considerado um profissional especialista, assalariado, ocupante de cargo, nomeado por um superior hierárquico, com mandato por tempo indeterminado, que não possui a propriedade dos meios de produção e que tem identidade com os objetivos que a empresa deseja alcançar.

Utiliza também o método da compreensão, sob um seguimento natural no interior do ser humano e na existência de um sistema social um tanto quanto rígido. Além disso, Weber (1996) adota o método quantitativo, estimulando as abordagens práticas em ciências sociais, do mesmo modo como são feitas nas ciências naturais, combinando fatores gerais, que quando isolados tornam-se quantitativamente maiores.

A Teoria Estruturalista, por sua vez, apresenta uma visão oposta à Teoria da Burocracia, quando analisa o comportamento humano, considerando-se um ser social que desempenha papéis dentro de várias organizações. O estruturalismo considera tanto a organização formal como informal, dentro de um sistema aberto e, por este motivo, enfatizando as seguintes características: flexibilidade, estando sempre preparada para mudanças; tolerante a frustrações decorridas de conflitos inevitáveis e muitas vezes até desejáveis pela organização por ocasionarem fatos relevantes a mudanças e apresentando uma personalidade cooperativista e coletivista (TEIXEIRA, 2006).

2.2.2 Teoria das Relações Humanas

Com a abordagem humanística, a Teoria Administrativa sofre uma verdadeira revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa e na estrutura organizacional para a ênfase nas pessoas que trabalham ou participam nas organizações.

A teoria das relações humanas desenvolvida por Elton Mayo nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter. Uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação (necessidades humanas básicas: fisiológicas, psicológicas e de auto-realização), liderança (liderança informal), comunicação, organização informal e dinâmica de grupo.

Mayo e seus colaboradores, de acordo com Hersey e Blanchard (2006), argumentavam que além de procurar os melhores métodos tecnológicos para aumentar a produção, a administração neste período interessava-se também pelas questões humanas. Sustentavam que os verdadeiros centros de poder numa organização eram as relações interpessoais que se desenvolvem dentro da unidade de trabalho. A organização deveria desenvolver-se em torno dos trabalhadores, levando em consideração os sentimentos e atitudes humanas. Na teoria das relações humanas, a função do líder era a de facilitar a consecução cooperativa dos objetivos entre os liderados, dando oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal.

As teorias das relações humanas procuram dar nova concepção de homem que é o *homem social*. Esta teoria passa a reconhecer as necessidades do ser humano como fator influenciador na sua relação com o trabalho que desenvolve e assim, dá ênfase aos grupos informais, a interação dos grupos sociais viabilizada por uma filosofia humanista e democrática, como fatores importantes no comportamento em relação ao trabalho. Com o homem social surge uma nova concepção sobre a natureza humana:

a) os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores;

b) as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações primárias através dos grupos com os quais interagem;

c) o comportamento dos grupos pode ser manipulado através de um adequado estilo de supervisão e liderança (habilidades humanas);

d) as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

Segundo Teixeira (2006), apesar desses fatos importantes, tal teoria não conseguiu superar uma abordagem totalmente fechada, sem interagir com o meio ambiente externo e sem considerar fatos importantes como:

a) a existência de conflitos pelo poder, devido às diferenças entre os seres humanos como ponto crítico de conflitos econômicos, político e social;

b) o não reconhecimento da organização formal e a visão ingênua de que apenas um ambiente feliz, harmonioso era importante para satisfazer as necessidades do trabalhador, desconsiderando a necessidade de ganhos financeiros (salários), como fator motivacional.

2.2.3 Teoria Comportamental ou Behaviorista

Sucessivamente surge no mundo administrativo a teoria comportamental ou behaviorista, que no fundo é quase um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica. Um dos temas fundamentais da teoria behaviorista da administração foi exatamente a motivação humana. E foi no campo da motivação humana que surgiu uma série de novas proposições revolucionando a teoria administrativa e formulando novos padrões de administração. O homem é um ser complexo e as suas necessidades (fisiológicas, segurança, sociais, do ego (estima) e auto-realização) é que motivam o seu comportamento dando-lhes direção e sentido. Para Herzberg (apud CHIAVENATO, 2003), tanto o ambiente externo, quanto o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Dessa forma, define ambos os fatores como sendo respectivamente fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os behavioristas vêem a organização como um sistema cooperativo racional. Estes mesmos dão uma enorme importância à organização informal, fruto da escola das relações humanas. Enfatizam o caráter necessário da organização informal, que funciona como meio de comunicação, coesão e proteção de integridade individual. Os behavioristas salientam ainda o fato de que as organizações informais são

encontradas dentro de qualquer organização formal, sendo essencial sua vitalidade (MOTTA, 2006).

A escola behaviorista ou comportamentalista apresenta a concepção de um homem cooperativo, participativo no processo decisório da organização de forma racional, onde se detecta uma mudança profunda na filosofia administrativa de uma abordagem voltada para a estrutura organizacional, para o comportamento organizacional, buscando evidenciar o seu funcionamento e a sua dinâmica interior (TEIXEIRA, 2006).

2.2.4 Teoria Geral dos Sistemas

Segundo Teixeira (2006), diferindo das ideias propostas até o momento presente, aparece o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy expondo a teoria geral dos sistemas, onde uma empresa é um sistema complexo criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o meio ambiente, sejam os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as entidades sindicais, os órgãos governamentais, e muitos outros agentes externos. Influid sobre o meio ambiente e recebe influências dele.

A administração, em essência, é o processo, mediante o qual os recursos desorganizados e dissociados (pessoas, bens e dinheiro) se integram em um sistema para o alcance de um objetivo. A função do administrador segundo a Teoria dos Sistemas é utilizar pessoas e recursos físicos e financeiros para realizar coisas capazes de cumprirem os objetivos do sistema.

A teoria dos sistemas, de acordo com Teixeira (2006), concebe o homem como *homem funcional*. Através desta Teoria o pensamento administrativo passa por uma reformulação de vários conceitos presentes até o momento. Observa-se uma orientação para modelos abertos, que buscam interagir com o ambiente de forma dinâmica, ou seja, a introdução do pensamento sistêmico, passando-se a analisar o homem dentro deste enfoque. Neste sentido o homem funcional pode ser caracterizado como um ser que apresenta papel dentro do contexto organizacional, interrelacionando-se com os demais participantes através de um sistema aberto.

2.2.5 Teoria da Contingência

Contra-pondo-se às demais teorias administrativas, a abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja melhor para organizar no sentido de alcançar os objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente também altamente variado. Assim, diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais para uma ótima eficácia (HAMPTON, 2000).

Diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais. Toffler (1992, p. 78) em seu livro *Choque do Futuro*, confirmaria as conclusões de Burns e Stalker ao salientar que “a sociedade do futuro será extremamente dinâmica e mutável”, com instituições e organizações inovadoras que se caracterizarão por uma organização oposta à burocracia, onde terão equipes de trabalho capazes de desenvolver tarefas diferentes e inovadoras baseadas no conhecimento, com atribuições fluidas e mutáveis, poucas regras e regulamentos e autoridade descentralizadas, com ênfase nas pessoas.

Sumariamente, a teoria da contingência procura explicar que não há nada de absoluto nos princípios da organização. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre a organização, ambiente e tecnologia. A visão contingencial é, no final das contas, orientada para sugerir delineamentos organizacionais e ações gerenciais mais apropriadas para situações específicas (FREMONT; ROSENZWEIG, 2002).

A teoria contingencial é eminentemente eclética e integrativa, mas ao mesmo tempo relativista e situacional. Em alguns aspectos, parece que a teoria da contingência é muito mais uma maneira relativa de encarar o mundo do que propriamente uma teoria administrativa (MAXIMIANO, 2000).

Essa teoria vê o homem como homem complexo, levando a compreensão do porque o homem complexo ser resultante de um mix dos modelos de homem relatados pelas teorias anteriores, onde se caracteriza esta concepção de homem pelo desejo de utilizar as suas habilidades e potencialidades para resolver problemas, dominar as situações de conflitos com as quais se defronta, pela sua flexibilidade de adaptar-se às variáveis organizadas tanto no ambiente interno como

externo. Com a evolução das teorias administrativas caminha-se de uma mentalidade onde o homem era desprovido de inteligência, iniciativa e criatividade para o desenvolvimento de um ser integral (TEIXEIRA, 2006).

Cada uma das teorias administrativas descritas apresenta uma diferente abordagem para a administração das organizações. Cada uma reflete o momento histórico, social, cultural e econômico de sua época, bem como o problema que afligiam seus precursores.

Para Boog (2001, p. 82), “dentro dessa prerrogativa a sociedade atual requer um tipo de abordagem como a teoria contingencial, pois esta parte do pressuposto de que as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais”, já que o ambiente influencia as organizações exigindo delas mudanças que são necessárias para manterem-se vivas num mercado altamente competitivo. Segundo o mesmo autor (2001, p. 82), “o momento presente é de inovar através das pessoas”, pois de nada adianta as organizações, instituições e empresas terem tecnologia, estrutura hierárquica formalizada, burocratas, organização informal, centralização de poder e informação, autoridade objetivando a cooperação, na democracia se não apostarem nas pessoas que formam a empresa e, portanto, investir no potencial humano que significa superar paradigmas e propiciar um modelo novo de gerir negócios.

Portanto, o administrador necessita desenvolver a habilidade para o conhecimento da natureza humana determinando o que é bom ou o que é mau para o homem. "Bom" ou "mau" não quer dizer o que ele deseja ou não deseja, nem simplesmente o que é bom ou mau para o seu bem-estar material; significa o que leva ao pleno desabrochar do homem integral, de suas capacidades e potencialidades, o que significa para ele atingir sua maturidade plena.

O conceito de maturidade plena de Hersey e Blanchard (2006) inclui duas dimensões: maturidade de trabalho (relaciona-se com a capacidade de fazer alguma coisa) e a maturidade psicológica (refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa).

De acordo com Fromm (1996, p. 91), “o homem é um sistema – semelhante ao sistema ecológico ou político, o sistema do corpo ou da célula, ou um sistema social ou uma organização.” Ao analisar o sistema "Homem", compreende-se que se está lidando com um sistema de forças e não com uma estrutura mecânica de partículas comportamentais e o sistema homem tem grande coerência interna e

mostra grande resistência a mudar; além disso, a mudança de um item indesejável não produzirá qualquer mudança no sistema como um todo.

Portanto, considerando-se o sistema humano que envolve as organizações, Boog (2001) afirma que é hora de se atingir resultados, com pessoas, num clima de inovação e flexibilidade, já que diversas instituições, organizações, empresas já iniciaram um profundo processo para tal transformação: eliminaram níveis hierárquicos; implantaram programas de qualidade total e qualidade de vida no trabalho; estabeleceram um processo de "arejamento" e descentralização na autoridade; desenvolveram seus gerentes em habilidades humanas, sociais e políticas, revendo conceitos de organização; abriram canais novos de comunicação e implantaram formas de gerenciar mais participativas e inovadoras, que viabilizem o desempenho do potencial humano e a valorização das suas ações.

Cabe ressaltar que na relação de trabalho somente avançarão instituição que tiverem a capacidade de inovação e não de estagnação. Aquelas que souberem com competência, comprometimento e envolvimento inovar através do seu capital humano, colocando em prática os princípios da qualidade total (BOOG, 2001).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As diversas abordagens de Administração de Recursos Humanos (ARH) usadas atualmente referem-se com freqüência à gestão de pessoas, gestão do conhecimento como o grande diferencial dentro de uma organização, empresa ou instituição.

A exigência dos novos tempos por coisas novas, certamente exigem novos conhecimentos e novas pessoas com capacidade para a aprendizagem e conseqüentemente para gestão, significando a base de todas as transformações. Assim, percebe-se que o capital humano das instituições e organizações precisa ser estimulado para deixar de ser um funcionário inativo nos processos da organização, se transformando em um colaborador comprometido, ocorrendo o processo de mudança na cultura organizacional.

Nesse sentido, Kotler (2000) observa que primeiramente o capital humano, isto é, o colaborador da organização precisa estar apto a oferecer produtos de qualidade e prestar bons serviços de atendimento que clientes externos esperam. O capital humano vem se tornado a cada dia um dos principais focos das organizações

e tem sido identificado como a mais importante fonte de inovação e de riqueza que as organizações possuem (STEWART, 1998).

Portanto, os gestores precisam entender que colaboradores motivados, em comum acordo com os objetivos, metas e valores das organizações, tem sido um dos grandes desafios quando se tem como foco a satisfação dos clientes internos. O cliente interno satisfeito conseqüentemente poderá refletir no aprimoramento da relação com o cliente externo, apostando num objetivo mais amplo, que é a qualidade nos processos e o sucesso da organização. Essa motivação muitas vezes vem por meio de reconhecimento, quando as organizações percebem que seus colaboradores, seus conhecimentos, sua criatividade e sua fidelidade são valiosos patrimônios que merecem atenção (STEWART, 1998).

Para o autor, não é importante apenas dar contribuições para os colaboradores para que eles se sintam motivados com a atividade desenvolvida, acima de tudo é preciso treinar profissionalmente, educar, inovar e mostrar os valores éticos embutidos na sua contribuição em parceria com a organização.

Certamente, faz-se necessário o envolvimento de mais recursos humanos na tarefa de modernizar as organizações no sentido de fazer acontecer as mudanças e as inovações. Diante dessas necessidades de mudanças que se buscam, uma capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais. Conhecimentos esses que as instituições já possuem, mas que agora se direcionam à concentração do saber e da energia dos servidores numa contínua mudança, com vistas a atingir os resultados desejados pela organização.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) DE PESSOAS

Segundo Lucena (2001), o mundo passa por inúmeras transformações. O conhecimento se multiplica de maneira acelerada, a globalização é uma realidade e a competitividade clama por mudanças, deixando alertas todas as organizações (públicas e privadas). O mundo globalizado desperta as organizações para novas tecnologias e sistemas gerenciais, em busca da melhoria da qualidade e da produtividade como forma de fazer frente à invasão de produtos e serviços bons e baratos.

A competitividade coloca as instituições em dúvida a respeito de sua sobrevivência no mercado futuro, em virtude do forte e acelerado processo de

detonação de produtos em uso, da constante desatualização de tecnologias, da freqüente substituição das matérias-primas, das exigências do meio ambiente sobre matérias-primas, produtos, respeito ao meio, etc.

Todos esses critérios que permeiam as organizações atuais são envolvidos pela gestão das pessoas que compõem a organização, ou seja, pelas políticas das relações de trabalho que, para Boog (2001), envolvem, fundamentalmente, ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), haja vista as tendências na área de gestão de pessoas que envolvem a utilização de ferramentas como treinamento e desenvolvimento de pessoal, como formas de propiciar melhor qualidade e produtividade laboral como resultado da política de recursos humanos de uma determinada organização.

2.4.1 A Importância do Treinamento nas Organizações

Dentro de uma concepção mais limitada, treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um funcionário para o desempenho de determinado cargo ou trabalho. Na indústria moderna, treinamento compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais.

De acordo com Milioni (2001, p 10), o Treinamento “é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo.” Para Gil (2001, p 121), treinamento “é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista ao alcance dos objetivos da organização.”

“Treinamento é o processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa” (BOOG, 2003). Sendo assim, observa-se que treinamento é qualquer atividade que procura melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa. Ainda segundo Boog (2003), o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) definem: “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes

que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.”

O objetivo principal do treinamento é eliminar, ou pelo menos, reduzir a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. O primeiro cuidado para se eliminar a distância entre o nível atual e o desejado de eficiência é verificar quais são realmente as necessidades de treinamento.

Macian (2007) enfatiza que o treinamento deve ser encarado como uma troca de experiências e como um processo de mudança em direção ao crescimento pessoal, propiciando, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. É sabido que uma organização bem sucedida é aquela que acredita e investe na educação plena dos recursos humanos que compõem os quadros tanto gerenciais quanto os demais. Os propósitos de treinamento envolvem quatro tipos de mudanças:

a) Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo; repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos;

b) Desenvolvimento de habilidades: principalmente aquelas habilidades de conhecimento diretamente relacionadas com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento comumente orientado para o trabalho;

c) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, propiciando aumento de motivação e o desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão aos sentimentos e reações de outras pessoas; e

d) Desenvolvimento do nível conceptual: o treinamento pode ser conduzido no sentido de desenvolver um alto nível de abstrações, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Dentre algumas técnicas, podem ser utilizadas:

a) Seminários: preparação prévia de um tópico para discussão, sendo que o instrutor é responsável por organizar as discussões, levando o grupo a formular algumas conclusões;

b) *Workshop*: o instrutor apresenta informações e o grupo aplica as informações a uma situação real, sob a supervisão do instrutor, aplicando-se ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivas;

c) Técnicas de simulação: o comportamento a ser exibido após a aprendizagem deve ser praticado adequadamente durante o processo de instrução por meio de atividades práticas. A simulação pode ser de domínio cognitivo, quando envolve a tarefa de solução de problemas de planejamento de estratégias ou de tomada de decisões; de domínio psicomotor, que apresenta como vantagens a eliminação dos perigos do treinamento em serviço e as possíveis perdas da produtividade, proteção de equipamentos caros e sensíveis contra o manuseio de pessoas inexperientes; de domínio reativo, que envolve as reações frente a fenômenos sociais, desenvolvendo atitudes e valores; e as de domínio interativo, que envolvem situações de conflito interpessoal ou de autoridade/ responsabilidade para desenvolver habilidades interativas como liderança, supervisão, entrevista;

d) Estudo de caso: é uma forma de simulação voltada para o fornecimento de oportunidades de participação no mesmo tipo de processo decisório que o trabalho futuro exigirá. Os dados podem ser extraídos de casos reais, inventados ou adaptados;

e) Jogos: simula a realidade e envolve a competição entre os indivíduos, a fim de aumentar o interesse e a motivação entre os participantes;

f) Dinâmicas de grupo: utilizam a interação entre os membros do grupo como principal meio de ensino. Envolve técnicas que promovem a solução criativa de problemas complexos e técnicas que estimulam a auto-análise e o aumento da sensibilidade; e

g) Aulas expositivas: o treinador apresenta as informações, enquanto os treinandos adotam uma postura mais passiva, predominantemente como ouvintes. A vantagem é que se consegue transmitir uma grande quantidade de informações num curto espaço de tempo. A principal desvantagem é que as aulas podem tornar-se cansativas, prejudicando o grau de absorção dos conteúdos.

Nesse sentido, Pacheco et al. (2009) afirmam que o treinamento tem importância para as organizações na medida em que cria atitudes e comportamentos positivos para os objetivos organizacionais e dos indivíduos, já que o treinamento se constitui em fator de auto-satisfação, preparando o indivíduo para melhor exercer a função profissional, pela qual receberá uma remuneração.

Kotler (2000, p. 317) tem uma visão muito clara sobre a importância do treinamento para a aquisição de competências, e a expõe dizendo que “as empresas podem obter sólida vantagem competitiva com uma equipe de profissionais bem treinados.” Destaca que pessoas bem treinadas apresentam certas características específicas como competência (possuem habilidades e conhecimento necessários), cortesia (são agradáveis, respeitosos e corteses), credibilidade (são dignos de crédito), confiabilidade (realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa), capacidade de resposta (respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez) e comunicação (esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza).

Wick (2002, p. 137) sugere que o “treinamento é fundamental para o aprendizado organizacional e para o desenvolvimento profissional,” que emerge quando os funcionários tornam-se motivados acerca do processo de aprendizado porque aprendizado traz aprendizado. Segundo o autor, “a curiosidade fará com que as pessoas explorem maneiras de executar seu trabalho mais eficientemente.”

Diante das inúmeras correntes de pensamentos, a teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surge a partir de 1962 como um conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, com o objetivo de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações. Segundo Chiavenatto (2003), o DO é um movimento que congrega vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento e a teoria comportamental na Administração.

Dessa forma, Lesland Bradford, autor do livro “T-Group Theory and laboratory methods” (1964) considerado o fundador do movimento conceitua: “a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.” Tais contribuições, segundo Chiavenatto (2003), dependem das diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições, já que a organização atua em um meio ambiente, o que depende da maneira como essa mesma organização se relaciona com o meio. Assim, as origens do DO são atribuídas a vários fatores, tais como: a) dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas; b) os estudos sobre a motivação humana demonstraram a necessidade de uma nova abordagem da administração em relação à concepção do homem e da organização; c) a criação da *National Training Laboratory* (NTL); d) a publicação de um livro expondo os resultados com um treinamento da sensibilidade e as possibilidades de sua

aplicação dentro das organizações; e) a pluralidade de mudanças no mundo; f) a fusão de duas tendências no estudo das organizações – comportamento humano e abordagem sistêmica; g) os estudos sobre conflitos interpessoais; e h) os modelos de DO se baseiam nas variáveis ambiente, organização, grupo e indivíduo.

Portanto, a organização deve ser estruturada e dinamizada em função das condições do meio ambiente onde opera, assim como também é influenciada pela cultura organizacional, ou seja, o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, relacionamentos sociais típicos de cada organização, podendo-se afirmar que a cultura de uma organização sofre alterações com o tempo.

Outro fator que influencia no DO é o clima organizacional, isto é, a atmosfera psicológica característica de cada organização, estando ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes. Nesse sentido, envolve fatores estruturais, a tecnologia utilizada, políticas, metas, regulamentos internos e comportamento social.

De acordo com Chiavenato (2003), a organização é, portanto, um sistema humano e complexo, com características próprias típicas de sua cultura e clima organizacional, cujas variáveis exigem adaptabilidade e senso de identidade da organização no sentido de resolver e reagir a problemas de maneira flexível, ou ainda, o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, que deve estar segundo a teoria do DO sensível a mudar a cultura e melhorar o clima da organização.

Assim, Kurt Lewin (1947) indica um modelo que envolve três fases ou etapas distintas: a) descongelamento do padrão atual de comportamento; b) mudança e c) recongelamento. Estas fases enunciam que o processo de mudança ocorre em um campo dinâmico de forças positivas e negativas que atuam em vários sentidos e que exigem relativo equilíbrio, haja vista que as organizações têm de se adaptar às mudanças do ambiente.

No entanto, as mudanças devem ser planejadas, exigem a análise de forças exógenas (externas) e de forças endógenas (internas) à organização, através de procedimentos adequados às novas exigências, por meio das seguintes estratégias: a) mudanças evolucionárias (lenta e suave); b) mudança revolucionária (rápida, intensa e brutal) e c) desenvolvimento sistemático (através do apoio e do compromisso).

O Desenvolvimento Organizacional inclui processos de solução de problemas, processos de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipe e pesquisa-ação, que envolve diagnosticar preliminarmente o problema, através da obtenção de dados e sua exploração pelos participantes da organização.

O autor indica as principais características do Desenvolvimento Organizacional: a) focalização na organização como um todo; orientação sistêmica; agente de mudança; solução de problemas; aprendizagem experiencial; processos de grupo e desenvolvimento de equipes, retroação, orientação contingencial, desenvolvimento de equipes e enfoque interativo. Assim, o Desenvolvimento Organizacional se constitui em um processo que pode levar anos para mudar uma organização, assim como pode levar um tempo indefinido em que o apoio da alta administração é essencial.

Chiavenato (2003) indica vários modelos de Desenvolvimento Organizacional:

a) *Managerial Grid* ou do tipo *grid*: os indivíduos e as organizações reduzem dissonâncias entre sua auto-imagem e a realidade; as organizações alcançam “satisfações” abaixo de seu potencial e uma grande quantidade de energia das organizações é devotada a comportamentos disfuncionais. Para tanto, deve a organização ser analisada de forma global e verificar qual é o seu *excellence gap* (padrão de excelência e suas contradições), assim como devem ser verificados os recursos humanos, a administração financeira, as operações de produção, o marketing, a pesquisa e desenvolvimento e a empresa como um todo, em seis fases: treinamento por meio de seminário de laboratório; desenvolvimento de equipes, reuniões de confrontação intergrupar, estabelecimento de objetivos organizacionais, implementação por meio de equipes e avaliação de resultados.

b) Modelo de Lawrence e Lorsch: modelo de diagnóstico e ação, cujos conceitos principais são: conceito de diferenciação e integração e conceitos de defrontamentos, através das fases: diagnóstico, planejamento da ação, implementação da ação e avaliação.

c) Teoria 3-D da eficácia gerencial de Reddin: a eficácia do administrador é medida na proporção em que ele é capaz de transformar seu estilo de maneira apropriada em situações de mudança, baseando-se em cinco conceitos básicos: a mudança organizacional é um processo de reunir gerentes em diferentes combinações; a eficácia é um valor central; os executivos não aplicam tudo o que

sabem; a mudança deve envolver todas as unidades e considerar a relação entre eficácia e situação, visando desenvolver habilidades gerenciais.

Entende-se que o Desenvolvimento Organizacional (DO) se constitui em um processo que deve levar em consideração toda a estrutura interna (pessoas) e externa, em que todas as variáveis influenciam para processo de mudança. Nesse sentido, o DO exige o apoio essencial da alta administração a fim de que a organização possa, continuamente, desenvolver-se organizacionalmente e se adaptar às exigências do ambiente sempre competitivo em que está inserida, haja vista que as mudanças ambientais sempre conduzem a objetivos de aprendizagem organizacional que, através de conceitos e técnicas de DO permitem a adaptação da empresa às rápidas e, por vezes, inesperadas, transformações do ambiente organizacional.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS

Partindo do pressuposto de que as atividades das organizações são desenvolvidas por pessoas, e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas é de não administrar recursos humanos nem administrar pessoas e sim administrar com as pessoas. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para canalizar a integração dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto, assim permitindo-se a conceituação e a importância da gestão com pessoas.

De acordo com Fernandes (2006), o novo modelo das organizações deste novo século numa economia globalizada está sendo, com certeza, o de indivíduos saudáveis, dentro de organizações que investem nas pessoas, valorizando o capital humano. As empresas, organizações e instituições têm demonstrado interesse com a satisfação do trabalhador no desenvolvimento das suas tarefas, para manter altos índices de produtividade. As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. As pessoas passam a constituir a competência básica da organização, ou seja, a sua principal vantagem em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Para Gil (2001, p. 17 b) a gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos

tanto organizacionais quanto individuais”. Para o autor, a gestão de pessoas representa uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão gestão de pessoas designa, ainda, os “modos de lidar com as pessoas nas organizações, sendo que estas são chamadas não mais de empregados ou funcionários, mas de colaboradores ou parceiros.”

Entretanto, observa-se que em muitas organizações contemporâneas o ser humano ainda não está sendo valorizado devidamente, que seria conseqüência da falta de habilidade e muitas vezes omissão de interesse por parte dos gestores, que desconhecem que o sucesso das organizações não depende somente dos recursos materiais e dos avanços tecnológicos, mas está indispensavelmente ligado aos seus colaboradores que são partes integrantes e imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações. Na visão de Maximiano (2006, p. 149) sobre a influência do comportamento na produtividade: “[...] a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos.”

Para Chiavenato (2002), a gestão de pessoas permite que as organizações apresentem a tendência de crescimento e de sobrevivência no mercado. O autor conceitua gestão de pessoas como o processo organizacional que permite identificar a necessidade de conhecimentos, habilidades e destrezas dos colaboradores, indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia.

De acordo com Mattos (2007), os fundamentos da política de valorização do homem implicam numa visão integrada com as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção. Se estas funções forem vistas de maneira meramente departamental, corre-se o risco de se burocratizarem. Integrá-las significa investir numa cultura de participação, ou seja, fazer parte de um processo em que não apenas o responsável pelo departamento de recursos humanos participe, mas também os gerentes de outras áreas e os funcionários possam participar na tomada de decisão.

Os grandes avanços do mundo contemporâneo demandam mudanças no contexto, regional, nacional e internacional, exigindo das organizações mais rapidez

e eficiência na dinâmica de suas ações, condições essenciais no atendimento das demandas sociais. Naturalmente essas exigências refletem nos recursos humanos das organizações que precisam estar altamente capacitados e dispostos a assumirem responsabilidades nas tomadas de decisões com rapidez e segurança. Para tanto, faz-se necessária a motivação e o incentivo aos colaboradores com implementações de programas de qualificação profissional.

Assim, Fernandez e Gutierrez (2005), definem que as questões relacionadas à organização do trabalho giram em torno de novas formas de gerenciamento do trabalho e a influência exercida sobre a condição humana.

Nesse contexto, Chiavenato (2002a) destaca que a integração dos funcionários na organização é uma das tarefas básicas da administração de recursos humanos, e um dos pré-requisitos para obtenção da produtividade e otimização do sistema. Para que as relações passem a fazer parte do dia a dia das organizações como fator decisivo de sucesso organizacional, deve haver uma disposição favorável para as relações humanas e para a valorização do indivíduo.

Blass (2001) evidencia que paralelamente à moderna administração de recursos humanos nos deparamos numa era de economia global, na qual não é mais possível garantir a sobrevivência de instituições e organizações apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. As transformações da economia capitalista no final de século passado são as principais razões para as alterações socioeconômicas e políticas do mundo moderno.

As relações entre trabalhadores e gerentes estão reestruturadas: a tarefa de um gerente hoje é de ajudar as pessoas a fazerem o melhor trabalho possível, prevendo e eliminando os obstáculos que as impeçam de fazer produtos de qualidade o tempo todo. O trabalho em equipe é a consequência do trabalho integrado BLASS (2001).

Quem cria o ambiente são as pessoas, e somente elas podem torná-lo agradável, fluido e positivo. As pessoas influem no ambiente, e este, sem dúvida, é determinante para que se atinja a qualidade. Portanto, pode-se afirmar que reside nas pessoas a responsabilidade pela qualidade de tudo aquilo que está a sua volta (RODRIGUES *et al.*, 1996, apud WAGNER III; HOLLENBECK, 2003, p.20).

Os itens a seguir, citados por Wagner III e Hollenbeck (2003) referem-se as cinco atividades fundamentais para o esforço de melhoria, ou seja, o que toda equipe deve saber:

a) Manter a comunicação: o êxito de um projeto depende da qualidade da comunicação dos membros da equipe sobre o que estão fazendo, não apenas entre si, mas também com qualquer pessoa que possa ser afetada ou tenha interesse nessas atividades. Por exemplo, se uma equipe está estudando como os empregados, em um escritório, usam seu tempo deve explicar que a meta é identificar sistemas ineficientes e não pessoas perigosas. Esse tipo de comunicação demonstra simplesmente consideração pelos colegas, estimula a cooperação dos colegas de trabalho e resulta em sugestões para a melhoria do processo e coleta de dados;

b) Solucionar os problemas óbvios: quanto melhor houver estudo dos processos e das situações, tanto maior será o número de problemas detectados e necessitados de solução. Os problemas devem ser examinados em profundidade, coletando dados para se ter certeza de que foram encontradas as soluções apropriadas. Entretanto, existem ocasiões em que um problema é facilmente solucionado, logo não há necessidade de se esperar para solucionar problemas óbvios;

c) Olhar a montante: a maioria dos problemas que vemos são apenas sintomas de outros problemas escondidos em pontos anteriores do processo. Por exemplo, a variação em um produto pode ser o resultado de erros no pedido original ou em quaisquer passos intermediários. A equipe, quando se defrontar com um problema, deve percorrer mentalmente o processo todo para ver se consegue identificar situações a montante que possam ser a causa;

d) Documentar os progressos e problemas: em toda organização há problemas que são “resolvidos” inúmeras vezes, repetidamente. Tenta-se algo uma vez, não ajuda muito, então alguém tenta algo diferente (sem saber bem o que houve antes) e assim por diante. Se houver sorte o problema desaparecerá por uns tempos, mas acabará sempre voltando, porque as soluções tentadas são voltadas para os sintomas e não para as causas do problema;

e) Monitorar as mudanças: raramente as coisas saem exatamente como foram planejadas. Mudanças em um processo ou sistema não são exceções. Embora um planejamento cuidadoso reduza as possibilidades de problemas

imprevistos, não existe garantia de que tudo funcionará perfeitamente. O único plano de ação sensato, portanto, é monitorar as ações, de modo a poder detectar os erros rapidamente e impedir que eles se tornem problemas sérios.

O trabalho em equipe proporciona um maior conhecimento pessoal e melhor conhecimento dos outros; melhor inter-relacionamento pessoal e maior integração grupal. Despertará o sentido de solidariedade; de confiança mútua, o descobrimento do outro, levando à maturidade grupal; criando um ambiente de sinceridade e de amizade.

Nesse sentido, quando uma equipe funciona harmoniosamente, os membros podem concentrar-se em sua meta principal de melhorar um processo. Ao contrário, uma equipe que não consegue criar relacionamentos entre seus membros perderá tempo em disputas pelo controle e em discussões intermináveis que não trará nenhum resultado.

Quanto mais se sabe o que esperar de um grupo, à medida que ele progride, tanto mais preparado se está para enfrentar dificuldades. O desenvolvimento das habilidades do grupo necessárias à consecução das metas requer como ponto de partida a compreensão daquilo que existe por trás da maioria dos problemas.

2.5.1 Gestão de Pessoas e Relações Humanas

Utiliza-se o conceito de relações humanas principalmente em dois sentidos. O primeiro, para significar o estado de ânimo do agrupamento de seres humanos de determinada organização, ou o comportamento, ou a atitude de um grupo de dirigentes para com seus dirigidos. O segundo, como o conjunto de ações que possuem como objetivo à manutenção e a criação da motivação do grupo. A melhor denominação seria a de Técnicas de Relações Humanas do Trabalho, onde estariam incluídos tais comportamentos: ouvir, incentivar trabalhos bem feitos, avaliar de forma correta os desempenhos, utilizar ponderação e sensibilidade a fim de resolver problemas interpessoais e inter-grupais etc. (DUTRA, 1998).

Outro conceito para entender as Relações Humanas no Trabalho está baseado em uma rede de relações entre os grupos e as pessoas no ambiente de trabalho (TOLEDO, 2001).

Entretanto, sempre existiu esta rede de contatos humanos. Existia quando os homens pré-históricos saíam juntos para apanhar plantas e frutos; acentuado

quando caçavam e pescavam em grupo, intensificou-se com o surgimento da agricultura, chegando ao auge durante a atividade industrial. A crescente intensificação do trabalho juntamente com o avanço das ciências sociais, foi importante impulsor para o aparecimento das Técnicas de Relações Humanas no Trabalho.

Antecedidas pela Filosofia, as ciências sociais (Sociologia e a Psicologia) desde o final do século XIX, passaram a estudar essas relações como um setor importante que são das relações sociais como um todo. Já no início do século passado, por volta da década de vinte, se começou a particularizar o estudo das relações humanas no trabalho, de maneira mais sistemática e ampla e, principalmente, direcionada à aplicação destes conhecimentos dentro das organizações. E como não poderia deixar de ser, foi nesta mesma época que nos Estados Unidos e na Europa, emergiram como órgãos administrativos com funções definidas, os setores que atualmente chamamos de órgãos de Administração de Recursos Humanos (DAVEL; VERGARA, 2001).

Segundo estudiosos das Relações Humanas no trabalho, as principais características do trabalho artesanal eram as seguintes: grupos pequenos de até oito pessoas lideradas por um mestre, que se dedicavam à fabricação de determinadas mercadorias. O mestre, que se destacava por sua experiência e habilidade no trabalho utilizava aprendizes com o intuito de auxiliá-lo. Havia ainda uma terceira posição funcional, que constituía a meia estrada para mestre, eram os chamados *journey men* ou *compagnons* ou oficiais. Ex-aprendizes e futuros mestres e que participavam ativamente da produção. A divisão do trabalho além de ser escassa muitas vezes nem existia (SINGER, 2005).

Ainda segundo o autor, estabeleciam-se nesses núcleos de trabalho, as relações humanas na qual a Sociologia denomina de relações primárias. A relação primária nada mais é do que o contato que duas pessoas mantêm entre si, pelo simples prazer de mantê-lo e não objetivando a um fim ou a um interesse imediato ou material. Portanto, em tal célula de trabalho os atritos eram escassos, bem como a posição de cada um perante o outro, ou perante a sociedade era definida e segura.

Os *Guilds*, ou associações de artesões eram um tipo de sindicato geral do trabalho, atuando nos assuntos legais, profissionais, funcionais etc. Não admitiam a excessiva capitalização de uma célula. Limitavam os lucros, o número de aprendizes

e de oficiais de cada núcleo. Estabeleciam o tempo que cada componente deveria passar no aprendizado e no oficialato e garantiam condições para que os oficiais capazes passassem a ser futuros mestres. Alguns desejos básicos de qualquer ser humano, como por exemplo, o de consideração, afetividade, estabilidade dentre outros, podiam ser realizados de modo adequado na realidade social e econômica, na qual era a célula artesanal e o sistema dos *Guilds*.

Os participantes da atividade industrial não possuíam, em conforto, o que uma pequena percentagem de operários possui atualmente. Entretanto, o que se deve ressaltar é que no mundo industrial do artesanato existia uma situação na qual os desejos do produtor, em particular seus desejos de ser reconhecido como indivíduo, ainda que tão somente no seu universo funcional, eram passíveis de satisfação (TEIXEIRA, 2005).

O movimento artesanal em pleno funcionamento não se surpreendeu com a Revolução Industrial, pois, as descobertas dos séculos XV e XVI, o mercantilismo, o movimento renascentista e tantas outras causas já haviam abalado o equilíbrio artesanal (SINGER, 2005).

Com o surgimento do capitalismo tecnológico ocorreu uma ruptura da harmonia no trabalho industrial. E apesar de haver um ganho na economia, perdeu-se no social, pois ocorrendo a desvalorização das habilidades e também das capacidades profissionais. Qual seria a utilidade do hábil artesão, o quase artista? O trabalhador industrial passou a não criar mais um produto, mas sim, colaborar, por vezes inconscientemente e mecanicamente, na criação de um produto. O orgulho pelo trabalho tendeu a reduzir, já que o mesmo deixou de ser resultado de esforços próprios, e passou a ser uma colaboração pouco significativa num processo mecanizado MÉDICE; ALMEIDA (1999).

Embora, alguns estudiosos acreditem que as máquinas foram as verdadeiras culpadas pelo período sombrio vivido pelo trabalhador industrial, outros, porém, acreditam que não, pois o número elevado de pessoas reunidas em uma só atividade também pode haver contribuído para a infelicidade em questão. Os contatos primários existentes no núcleo artesanal, por exemplo, sumiram. O mestre que de orientador e professor passou a ser fiscal representante do patrão. O número de trabalhadores juntos passou de oito para milhares numa indústria e centenas em um departamento ou seção. As relações entre os trabalhadores ou grupos se

transformaram em contatos secundários, ou seja, fundamentadas na necessidade ou no interesse de serem mantidos (SINGER, 2005).

Algumas organizações se caracterizaram e outras ainda se caracterizam por utilização inflexível das regras de cadeia e unidade de comando, estilo de liderança autoritário, repartição rígida do trabalho, compostas por funções estreitas e rotineiras bem como métodos de planejamento e controle centralizados. Entretanto, estas características não só foram como continuam sendo pouco aconselháveis para que haja o desenvolvimento e a satisfação pessoal. O esforço que almeja a humanização das relações do trabalho tem sido constante, porém, se comprova a cada dia que a eficácia da ação de uma organização, depende, imensamente, desta humanização (ZARIFIAN apud DAVEL; VERGARA, 2001).

O quadro (1) abaixo procura demonstrar como as mudanças estão sendo processadas em relação à gestão de pessoas nas instituições, organizações e de modo geral no mundo do o trabalho.

Quadro 1 - Gestão de RH x Gestão de Pessoas

MODELO ATUAL GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	MODELO PROPOSTO GESTÃO DE PESSOAS
AUTOCRÁTICO	ATIVIDADE ESTRATÉGICA
CENTRALISADOR	TRABALHO EM EQUIPE
HIERARQUISADO	PESSOAS – PARCEIROS NA GESTÃO
BUROCRÁTICO	PARTICIPATIVO
OPERACIONAL	CUMPREM METAS E ATINGEM RESULTADOS
FOCO NO PROCESSO	FOCO NAS PESSOAS

Fonte: Gestão de pessoas Fundamentos e Tendências -MPOG – ENAP, (2008, p. 29).

A UFPA está buscando efetivamente implementar esse modelo proposto a partir do planejamento estratégico. Sabe-se que nem sempre há consenso quanto às decisões, mas o bom senso deve prevalecer para que as mesmas sejam colegiadas. Da falta de professor em um curso às mudanças no processo seletivo, as decisões são coletivas ou pactuadas em prol dos interesses institucionais. Existem os fóruns de discussão em todas as áreas dentre os quais: fórum de dirigentes, dos coordenadores dos campi, de graduação, de extensão, de pós-

graduação, de diretores de institutos e núcleos, de saúde. Os servidores e demais usuários da UFPA possuem um serviço para reclamações e sugestões, que é a Ouvidoria (RELATÓRIO DE GESTÃO 2001-2009). E, no sentido de melhoria da gestão, a PROGEP vem desenvolvendo seu trabalho com programas e projetos com foco nas pessoas, voltados para a qualidade de vida, trabalho em equipe e valorização do servidor. Mas sabe-se que há resistência às mudanças, a participação e as ações ainda são vistas com desconfianças. Motta (2005, p. 99), observa que as mudanças não são fáceis, envolve desde “intervenção sócio-psicológica de pequenos grupos para incentivar a colaboração, passando pela revisão das práticas de motivação, liderança e distribuição de poder à reconstrução do sistema de recompensas, de carreira e de aperfeiçoamento pessoal”.

2.5.2 Gestão de Pessoas e Capital Humano

Para mobilizar e fazer com que as pessoas desenvolvam plenamente suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão procurando investir nas pessoas que sabem como criá-los, desenvolvê-los e produzi-los.

Para Martins (2001), o fato de dominar ou possuir pessoas não leva a nenhum lugar como também não gera nenhuma riqueza. Somente o desenvolvimento de talentos e habilidades de um indivíduo, que atue de maneira espontânea e comprometida com objetivos claros, a partir de um trabalho integrado pode criar resultados de valor. É incorreto afirmar que o Capital Humano de uma organização se restringe ao conjunto de indivíduos que lá trabalham, pois, existe todo um pacote de competências que estes indivíduos permanentemente empregam.

Por isso, é necessário gerenciar competências, pois cada indivíduo precisa ser estimulado a desenvolver-se como cidadão. Cabendo então a organização realizar o desenho estratégico de seu negócio e definir quais as competências exigidas para a realização de seu projeto institucional. É a partir daí que o Capital Humano pode ser estabelecido e avaliado.

Para haver a gestão do Capital Humano, é preciso que a instituição, organização invista em alguns aspectos importantes tais como: capital intelectual,

capital social e capital emocional. Como é possível perceber, o caminho para uma organização permanecer é cheio de desafios, porém, aqueles que se lançarem com determinação e coragem e se esforçarem em desenvolver seu Capital Humano estarão em qualquer mercado do mundo garantindo uma posição de destaque.

As pessoas, ratifica Chiavenatto (2002b), passam a constituir o elemento básico do sucesso organizacional. Assim, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões e para as pessoas, segundo o autor, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para canalizar a integração dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.

A integração entre os objetivos individuais e organizacionais é condição fundamental para que as pessoas sejam o centro de resultados nas instituições e organizações. Os objetivos organizacionais e individuais devem ser definidos conjuntamente. Verifica-se, de acordo com Chiavenato (2002b) que, se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. A solução é a relação “ganha-ganha”, que requer muita negociação, participação e integração.

Gramigna (2002) assinala que a integração das diversas funções de recursos humanos, apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados. Profissionais que militam em recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração precisam reconhecer a necessidade de mudanças e buscar caminhos que ajudem a resgatar os espaços perdidos pela área de RH, ao longo dos anos.

Segundo Gramigna (2002, p. 168), a revisão de processos e o realinhamento de estratégias poderão contribuir na agilidade de respostas a questões relevantes, dentre as quais: quem são os profissionais de nossa empresa, quais são suas habilidades? Seu potencial está sendo aproveitado? Estamos investindo no treinamento certo para capacitar e gerar competências para atingir os objetivos da instituição? Estamos maximizando esforços na busca de novas competências? Como está sendo medido o retorno do investimento? Temos mecanismos? Somos

capazes de gerenciar a carreira de nossos colaboradores? Temos um sistema de remuneração capaz de atender aos interesses da empresa e dos trabalhadores?

Observa-se, assim, que os questionamentos sugeridos pelo autor contribuem, sobremaneira, para o real conhecimento da organização, visando identificar as questões relevantes e necessárias não somente para o crescimento e/ou desenvolvimento da organização, mas precipuamente as necessidades de desenvolvimento das capacidades e habilidades técnicas e profissionais dos colaboradores.

Para Néri (2004) as economias dos países cresceram e diminuíram, mitos empresariais cresceram e desapareceram, mas algumas inovações nas relações de trabalho vieram para ficar, influenciam a formação das pessoas para o trabalho e agregam valor à sociedade. O autor em suas reflexões, observa que avaliar, mudar e influenciar o comportamento humano nas organizações, sempre foi um desafio para líderes, teóricos e profissionais que trabalham na área. Aptidões, habilidades, inteligência, vocação, traços de personalidade e caráter foram referenciais usados para decidir a vida profissional de milhões e milhões de trabalhadores do século passado. Ressalta que conhecer, definir, pesquisar, delimitar competências e valores pode e deve ser um caminho para que todo o esforço de educação e desenvolvimento de trabalhadores não se perca em modismos sem fundamentos e com ciclos de vida cada vez mais curtos.

Quando uma instituição, segundo Néri (2004) define seus procedimentos e suas políticas de recursos humanos em torno de competências, ela provoca alterações nas relações de trabalho que podem ser associadas a verdadeiras revoluções.

Algumas alterações positivas conforme o estudo de Néri (2004) são listadas abaixo:

a) Ao divulgar as competências que a organização valoriza, os trabalhadores têm mais referenciais para dirigir seus esforços de desenvolvimento pessoal e desempenho.

b) Isso significa que as chances de auto-desenvolvimento aumentam. Cria-se com isso a competência aprender a aprender.

c) A aprendizagem que acontece no dia-a-dia, sem planejamento, nem controle torna-se parte dos esforços de treinamento e desenvolvimento.

d) Ao associar o sistema de conseqüências, remuneração e recompensa às competências ela permite que indivíduos e grupos possam se envolver num processo de comprometimento transparente. As antigas avaliações de desempenho, que embutiam autoritarismo e preconceito, acabam dando lugar a referenciais objetivos e explícitos de avaliação das contribuições de um trabalhador ou de um grupo para a instituição.

e) Ao explicitar as competências e os critérios de avaliação, a empresa estará criando um ambiente em que o *status* não é fruto de diplomas ou títulos de cargos, mas de contribuição efetiva para os resultados da empresa. As condições para que injustiças na avaliação de desempenho e na atribuição de conseqüências diminuam estão criadas.

f) Os processos de seleção de novos colaboradores e promoção para cargos de liderança ficam muito mais facilitados, devido às características de delimitação e objetivação de comportamentos que o trabalho com competências exige. Quando todos falam a mesma linguagem, deixa de ser um jargão psicológico associado a um teste de personalidade e passa a ser um comportamento identificável e comparável entre as várias pessoas de uma cultura.

g) A vida e o trabalho em grupo ficam facilitados quando organizados em torno de referenciais claros e explícitos de comportamento tanto individual quanto grupal. Pode-se aprender e treinar durante o trabalho em grupo.

Para Chiavenato (2003), as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promovem o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, ou seja, a sua principal vantagem em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Este capítulo contextualizou a evolução das teorias organizacionais desde as teorias clássicas passando pelas teorias das relações humanas à gestão do conhecimento e de pessoas.

E para análise das entrevistas com os servidores e gestores, assim, como o embasamento para o desenvolvimento e análise da pesquisa, toma-se como referencial teórico as diversas abordagens feitas através da Teoria Comportamental.

3 DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES

O mundo globalizado exige das instituições, atualização, flexibilidade e poder de adaptação diante das constantes mudanças no âmbito econômico, social, político, educacional e tecnológico. As universidades estão inseridas nesse contexto, dessa forma, em decorrência das pressões internas e externas que exigem maior eficiência e respostas mais rápidas às demandas da sociedade, as universidades precisam encontrar meios que venham responder a esses questionamentos. Este capítulo aborda a importância do planejamento estratégico nas universidades, pois somente através do planejamento as mesmas conseguem estabelecer sua missão, visão, identificar seus pontos fortes, pontos fracos, os cenários, as ameaças e oportunidades, além de traçar metas e buscar resultados para o alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, a UFPA aprovou em 2002 o seu Plano de Desenvolvimento 2001-2010. Da construção à aprovação do PDI em uma instituição, e de acordo com estudiosos sobre a assunto no decorrer deste capítulo, não se constitui em uma tarefa fácil, pois demandam esforços da comunidade universitária face às divergências de grupos de interesses, envolvem recursos humanos e financeiros quase sempre insuficientes à tomada de decisão e às mudanças que ocorrerão a partir da definição das metas, estratégias e linhas de ação a serem implementadas, o que exige decisões que para o sucesso do planejamento devem ser colegiadas.

O Ministério da Educação (MEC) com base na Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996) passou a cobrar, através de decretos, portarias e resoluções, ações sobre o planejamento e a avaliação. É necessário a construção de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em cada IES, no qual devem estar explicitadas as estratégias que as instituições adotarão para atingirem sua missão, objetivos e metas, expansão, ofertas de novos cursos e a continuação do desenvolvimento de suas atividades.

Oliveira (2006) aponta a dificuldade de se conceituar a função do planejamento estratégico nas organizações, projetando-se uma real amplitude e abrangência. O autor estabelece cinco dimensões do planejamento: as funções

desempenhadas pela organização; definição de objetivos, estratégias, políticas etc.; a dimensão do tempo do planejamento; as unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado e por último coloca a dimensão que corresponde às características do planejamento.

A estratégia, segundo Porter (1986), é o modo pelo qual uma organização procura alcançar sua visão e missão (uma série de metas/objetivos; um método que envolve pessoas, recursos e processos). É definida por um posicionamento único da organização; opções e escolhas a partir dos cenários e propostas de valor e iniciativas planejadas em busca de um fim, objetivo(s).

Almeida (2003) esclarece que o planejamento estratégico é uma atividade que, através do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças para o cumprimento de sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (2006, p. 24) reconhece que a sua finalidade é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa.”

Da mesma forma Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), preconizam que ela “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Por fim, para Certo e Peter (2003, p.17), ela é definida como “um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Portanto, planejamento estratégico é a capacidade da organização em projetar e selecionar estratégias para a realização dos objetivos organizacionais, mostrando como a organização escolhe evoluir da situação presente até uma situação desejada no futuro.

A idéia de planejamento nas universidades era entendida como a utilização racional dos recursos financeiros disponibilizados à instituição. Em particular nas universidades públicas, em que sua manutenção está atrelada diretamente aos recursos públicos, seja no âmbito federal, estadual ou municipal. Por outro lado, como ressalta Arguin (2008) não se pode negar que desde o surgimento da universidade como organização sempre existiu de certa forma, informal e desarticulado, o planejamento acadêmico e financeiro.

Segundo ele, o planejamento tradicional nas universidades estava relacionado à previsão de metas e objetivos de longo prazo, a partir da definição estática das missões da universidade, partindo de uma análise interna de dados quantitativos ARGUIN, 2008).

Por outro lado, o planejamento estratégico parte da premissa de universidade como um sistema aberto e dinâmico, sensível a influências externas e prontas para reagir a influência do meio. O planejamento estratégico, como ressalta o autor, volta-se para a análise exterior/interior, “favorece o pensamento intuitivo e a informação qualitativa, apela para o conjunto da comunidade universitária no processo de planejamento, em vez de realizar-se em circuito fechado” (ARGUIN, 2008, p. 19).

A partir das últimas duas décadas do século XX, o planejamento estratégico foi devidamente incorporado à vida das universidades como ressalta Zainko (2008, p. 119), principalmente por aqueles gestores comprometidos com um projeto de universidade, respaldados pelo voto da comunidade, que utilizam o planejamento estratégico como elemento importante para a administração da escassez de recursos financeiros até para os reitores mais vinculados às lutas do movimento docente e, portanto, comprometidos com a defesa da universidade como instituição social de caráter público.

Entretanto, planejar em uma universidade pública não é uma tarefa fácil, pois envolve, por um lado, forças internas que pressionam a implementação de ações e projetos de interesse de determinados grupos; por outro lado, as pressões externas da sociedade por respostas mais imediatas e serviço de qualidade, além do contexto político que tem influência na dinâmica da universidade.

Além das dificuldades de se realizar o processo de planejamento nas universidades públicas, há de se considerar outro fator relevante, que é a implementação e execução do Plano Institucional. Nesse aspecto, Borges e Araújo (2001, p. 25) ressaltam as principais características das universidades, que interferem de forma negativa no processo de planejamento estratégico nas instituições:

- 1 - as decisões descentralizadas resultando num processo com ritmos diferentes de crescimento das áreas, com circunstâncias específicas;
- 2 - coexistem diferentes concepções de universidade, ocasionando dificuldades para definição de missão, objetivos e metas;
- 3 - o poder é ambíguo e disperso;
- 4 - concepções distintas de universidade que levam os indivíduos a lutar para que prevaleça a sua concepção;
- 5 - há reduzida coordenação de tarefas, as estruturas são desarticuladas;

6 - os papéis da universidade são ambíguos e vagos, não há concordância em como alcançá-los.

Cunha (2005), ratifica esse pensamento, expondo os principais problemas e dificuldades para a implementação do planejamento estratégico nas universidades que estão na falta de estrutura de poder que não são bem definidas, nas interferências políticas, na indefinição de como implementar, na necessidade de respaldo da comunidade universitária e na falta de uma metodologia adequada

Meyer Junior (2005) quando se refere à universidade, ressalta que é uma das mais complexas organizações de nossa sociedade e uma das mais importantes organizações sociais que, ao longo de sua existência, tem enfrentado diversas crises que tem origens em fatores internos e externos. Entretanto, elas têm a capacidade de adaptar-se e ajustar-se a uma nova realidade. Nesse sentido, o autor afirma que a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental- definir o futuro desejado e, para isso, estabelece objetivos e prioridades, assim como as estratégias necessárias. O autor, caracteriza a universidade como um tipo especial de organização complexa, que exige formas próprias de planejamento e gestão, sua complexidade decorre dos seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política baseada em grupos de interesses, clientes com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo.

Meyer Junior (2005) destaca também a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta nas mãos do administrador universitário que vai permitir a busca de soluções aos problemas mais relevantes da organização e, com isso, reduzir as improvisações.

Nesse aspecto, Zainco e Sobrinho (2004) seguem a mesma linha de análise e defendem que o planejamento estratégico tem auxiliado de maneira significativa as universidades na construção de cenários e no estabelecimento de prioridades, bem como aperfeiçoa os sistemas de informação que subsidiam as gestões frente às limitações de recursos.

Por outro lado, Delgado Filho (2004) faz uma análise das tendências do ensino superior e seu estrangulamento diante da crescente demanda e aumento da matrícula do ensino médio, que refletem diretamente no ensino superior e, para isso, cita um estudo da UNESCO, que chama atenção para a alocação de recursos reais

para o ensino superior que não acompanha o crescimento do número de alunos matriculados, obrigando muitas instituições a fazer cortes em seus orçamentos.

Segundo o autor, essas tendências justificam a adoção de práticas como o planejamento estratégico pelas universidades públicas e isso tem exigido um esforço estruturado e sistemático, tanto da comunidade acadêmica como institucional, na definição de suas prioridades de investimento e realizações de ações, assim, afirmam que “para facilitar este alinhamento e construir coletivamente consensos em torno de prioridades institucionais, as universidades têm buscado lançar mão de práticas de gestão tais como o planejamento estratégico” DELGADO FILHO, 2004, p. 40).

Meyer Junior (2005), em seus estudos, ressalta que o planejamento estratégico é muito mais que uma metodologia, já que implica uma nova postura organizacional, uma forma nova de administrar. Logo, se está lidando com um exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade e requer visão e liderança que tem implicações no comportamento e formas de trabalhar. Assim, o planejamento pode se constituir num importante instrumento de gestão ao permitir a análise da organização através do estabelecimento da sua missão e do levantamento das potencialidades e fraquezas dos diversos cursos, programas, atividades e instalações.

O planejamento estratégico surge, portanto, como uma possibilidade de alavancar processos de mudanças institucionais. Segundo Motta (2006), a mudança pode decorrer por meio da aquisição de um novo sistema de valores ou crenças; de uma necessidade provocada pelo ambiente em que a organização se insere; e de um processo consciente de alteração das relações sociais. Nesse sentido, o planejamento estratégico emerge como meio para auxiliar as organizações em seu movimento de transformação.

O planejamento estratégico já vem sendo aplicado em Instituições de Ensino Superior (IES) quer sejam elas públicas ou privadas. Entre as que já iniciaram a implementação do processo de planejamento estratégico estão: a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de Brasília (UnB), Universidade de Campinas (UNICAMP) e a Universidade Federal do Pará (UFPA).

Estrada (2000) ressalta que nas universidades públicas é importante realizar planejamento estratégico assim como nas demais organizações complexas, entretanto chama atenção para a necessidade de se levar em conta, nas universidades públicas, suas características e considerar os aspectos culturais e organizacionais típicos dessas instituições. Por outro lado, o autor enfatiza que atualmente, existe uma unanimidade quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição moderna sem um esforço planejado.

3.2 PDI - A UFPA E SEUS DESAFIOS

A Universidade Federal do Pará, instituição de ensino superior, organizada sob a forma de autarquia educacional de regime especial criada pela Lei nº 3.191, de 02 de julho de 1957, e reestruturada pelo Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969. A instituição, com sede na cidade de Belém, capital do Estado do Pará, goza de autonomia administrativa, financeira, didático-científica e disciplinar, tendo como fim a promoção do conhecimento, da tecnologia e da capacitação de pessoal, indispensável ao desenvolvimento sócio-econômico do Pará (Regimento Geral da Universidade Federal do Pará, art. 2º/UFPA, 2009).

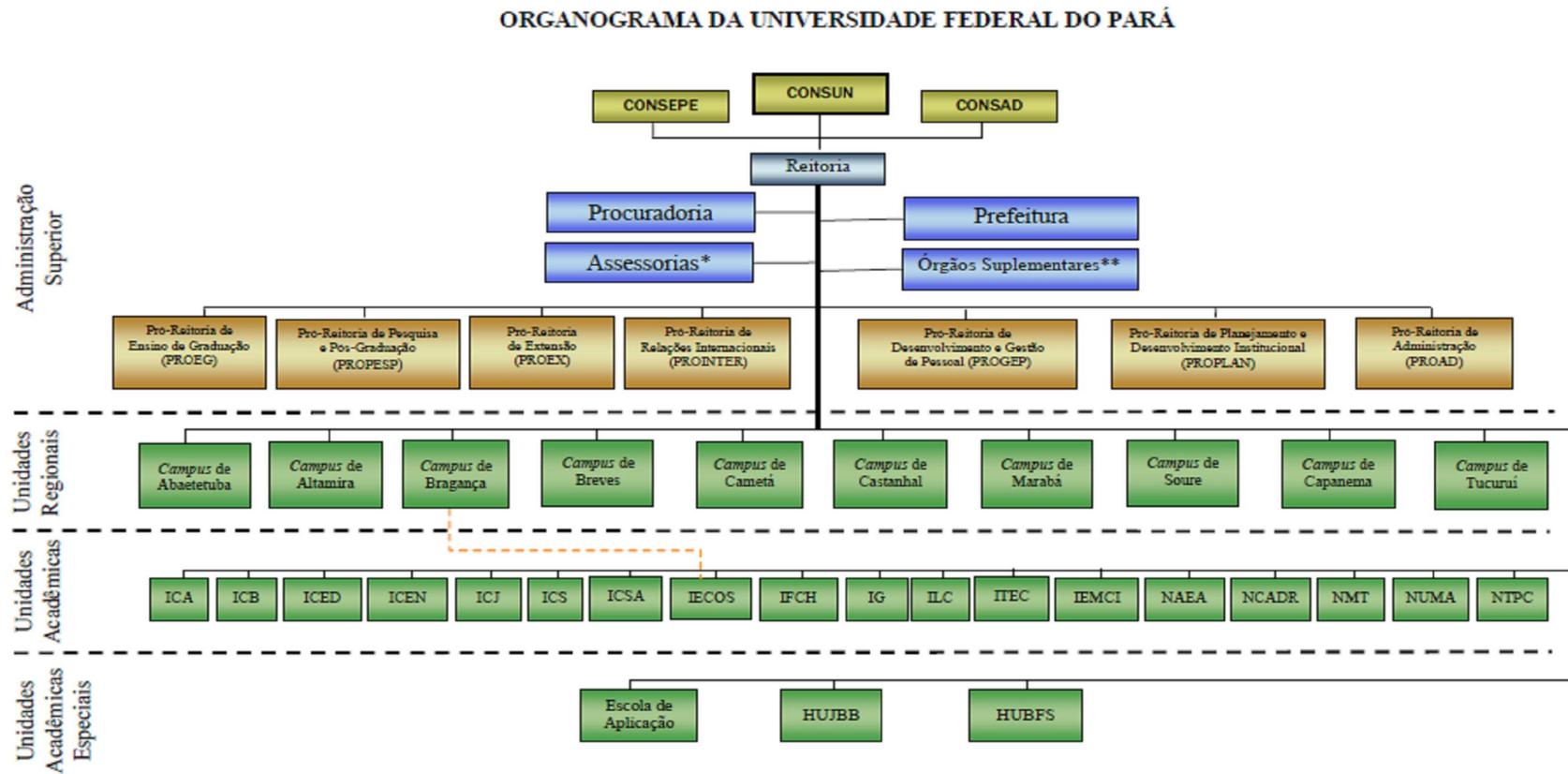
O campus da UFPA em Belém, hoje denominada Cidade Universitária Prof. José da Silveira Neto, está localizado às margens do Rio Guamá, na parte Leste da cidade, com acesso viário através da Avenida Bernardo Saião e da Avenida Perimetral. Pela margem do rio mede aproximadamente 3.500m, fazendo limite com os bairros do Guamá, Terra-Firme, Canudos, Souza, Marco e com as Terras da Faculdade de Ciências Agrárias e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA. Devido a sua localização, tem sofrido forte pressão da população mais carente resultando na ocupação, por invasão, de quase 150 ha da área total. O Campus do Guamá foi implantado a partir de 1964, com o objetivo de dar uma solução mais adequada aos problemas trazidos pelo crescimento institucional e principalmente pela dispersão das unidades da Instituição na malha urbana. Outro fator preponderante da sua evolução foi a Reforma Universitária, que definiu profundas modificações nos conceitos organizacionais da UFPA, induzindo-a a uma completa transformação administrativa e física (UFPA/PROPLAN, 2004).

Dessa forma, a tipologia urbana do Campus reflete claramente alguns aspectos organizacionais da reforma, principalmente pela concentração de áreas

específicas como os setores de Aulas Teóricas, Aulas Práticas, Didático-Administrativo e de Recreação, apresentando um espaço construído de aproximadamente 147.215,29 m², distribuídos entre Campus Básico, Campus Profissional I, II, Campus III – Esportivo, Campus IV – Saúde, NPI.

A UFPA tem como gestor maior, o Reitor, sendo atualmente indicado através de consulta à comunidade universitária dentre os docentes dos dois níveis mais elevados da carreira, que possuam o título de doutor e se candidatem ao cargo. Após consulta, a lista dos mais votados é encaminhada à Brasília, para a nomeação pelo Presidente da República para um mandato de quatro anos. A Reitoria funciona como o órgão executivo superior que coordena, fiscaliza, traçando as metas de planejamento e desenvolvimento da instituição em conjunto com os Conselhos Superiores, as Unidades Acadêmicas e Administrativas. O reitor é auxiliado por uma chefia de gabinete, uma secretaria geral e assessores especiais. A seguir, a estrutura organizacional da UFPA aprovada pelo novo Estatuto.

Figura 3 - Organograma da Universidade Federal do Pará



Elaborado pela DIPLAN/PROPLAN.

*Assessorias: ASCOM; AEDI.

**Órgãos Suplementares: Biblioteca; CTIC; Museu; Editora; Gráfica; Arquivo Central; CIAC; Agência de Inovação Tecnológica; CEPS; CMA.

----- IECOS - Situado no *Campus* de Bragança.

Fonte: UFPA/PROPLAN (2010).

Deve-se se ressaltar que os reitores em gestões passadas, implementaram na Universidade Federal do Pará, projetos que contribuíram para a evolução e educação da mesma, procurando cada um à sua maneira, deixar, um legado de desenvolvimento à instituição. Assim, o Conselho Universitário (CONSUN) através da Resolução nº 604, de 21 de Novembro de 2002, aprovou o Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Pará, elaborado em cinco etapas e que representa a síntese de uma série de procedimentos distintos e combinados para o exercício de 2001 a 2010.

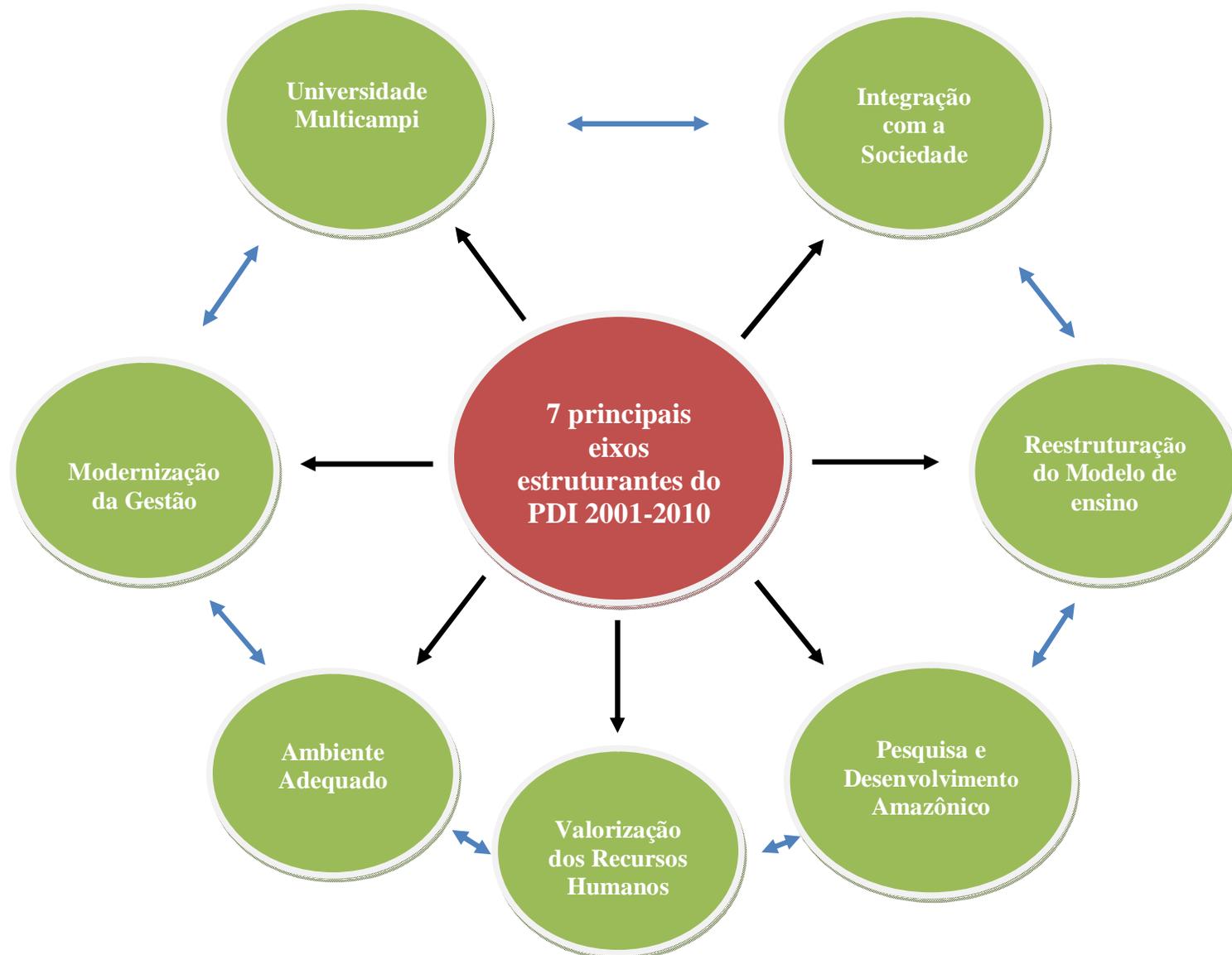
A primeira etapa, denominada preparatória, envolveu desde a composição da equipe técnica coordenada pela PROPLAN, até a apresentação do primeiro esboço do plano estratégico; em uma segunda etapa, incorporaram-se ao Plano, as contribuições advindas dos campi, retrabalhadas a partir dos planejamentos já estabelecidos em alguns deles, bem como das discussões ocorridas nos seminários. A terceira etapa envolveu a versão do Plano estratégico II, que passou por um processo de crítica mais intensa por parte das Pró-Reitorias, sendo as contribuições dessa fase incorporadas a uma versão intermediária que, após ter sido avaliada por um grupo de consultores, permitiu a elaboração de terceira versão. A quarta etapa encerrou o processo interno. Ao longo dessa etapa foram definidas as prioridades para a composição do Plano de Gestão. A etapa final envolveu uma fase de consulta pública; onde se definiram, também, as prioridades para o período de 2004/2005, bem como o detalhamento dos programas e projetos que compõem os Planos Operacionais.

Segundo o planejamento das ações da UFPA, configurado em documentos orientadores, a aplicação dos fundamentos da administração estratégica que envolve o estudo de tendências e o desenho de cenários sócio-econômicos para a Amazônia e o Estado do Pará pelo período de 2001 a 2010, permitiu apontar programas, projetos e ações que valorizem e norteiam a atuação da UFPA, buscando, nesse contexto, equilibrar as dimensões técnica e política de análise e visão de planejamento participativo.

O trabalho contextualiza a Universidade e o seu papel histórico, enfatizando relações de interdependência com um ambiente globalizado em que a única certeza é a da contínua mudança das estruturas, da transformação ininterrupta das legalidades. Os principais Eixos Estruturantes do Plano Estratégico (Figura 4):

- a) Universidade Multicampi;
- b) Integração com a sociedade;
- c) Reestruturação de Modelo de Ensino;
- d) Pesquisa e Desempenho Amazônico;
- e) Valorização dos Recursos Humanos;
- f) Ambiente adequado; e
- g) Modernização da Gestão.

Figura 4 - Os 7 (sete) eixos estruturantes do Plano de Desenvolvimento -PDI



Do Plano de Desenvolvimento, deriva-se o Plano de Gestão, haja vista que contempla as ações prioritárias e as estratégias para que a UFPA alcance o desenho projetado, cujo desafio prevê que se inaugure um novo paradigma de concepção e gestão da Universidade na região, reafirmando o compromisso institucional em favor de uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa, ressaltando o papel que a UFPA desenvolve na Amazônia como maior centro de ensino, pesquisa e extensão da Região. Mantém relacionamento com outros organismos regionais no desenvolvimento de pesquisa e outros programas de relevância a nível local, nacional e internacional. Além de qualificar seu corpo técnico em cursos de pós-graduação, qualifica pessoal de outras instituições da Região, inclusive de outros países da Pan-Amazônia.

Essa realidade coloca a UFPA diante de inúmeros desafios, de criar oportunidades de atender ao mercado de trabalho, com profissionais qualificados e aptos a resolver os problemas da sociedade, ser uma universidade multicampi, encurtando as distâncias regionais, administrando recursos nunca suficientes para o cumprimento de sua missão, gerando dependência desses recursos financeiros cada vez mais escassos para o ensino superior e a vulnerabilidade às determinações do governo. Mas, o grande desafio da universidade é organizar-se para produzir um saber capaz de romper com o subdesenvolvimento (UFPA, 2009).

Em seus objetivos estratégicos de expandir e aperfeiçoar a relação universidade e sociedade, suas diretrizes norteadoras refletem o compromisso com o desenvolvimento local, regional e nacional, delineadas num plano estratégico que direciona a instituição tendo como objetivo maior a realização de sua missão e visão. Essa direção é dada a partir da realidade institucional, sua trajetória, estrutura e normas, enfim, da visão do governo, gestores, docentes, discentes e servidores.

Declaração da Missão da UFPA:

Gerar, difundir e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, visando à melhoria da qualidade de vida do ser humano em geral, e em particular do amazônida, aproveitando as potencialidades da região mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, por sua vez sustentados em princípios de responsabilidade, de respeito à ética, à diversidade biológica, étnica e cultural, garantindo a todos o acesso ao conhecimento produzido e acumulado, de modo a contribuir para o exercício pleno da cidadania, fundada em formação humanística, crítica, reflexiva e investigativa (UFPA, 2002).

3.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA: VALORIZAÇÃO DO QUADRO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPA

Na UFPA observa-se que houve uma evolução no processo de valorização do seu quadro de servidores técnico-administrativos, passando da simples Divisão de Pessoal (DP) à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), conforme dados em sua *Home Page* (UFPA/PROGEP).

Em 1958, a UFPA possuía duas unidades, uma responsável por seus recursos humanos chamada de seção de Registro e Informação e a Seção Financeira executando atividades restritas às rotinas de pessoal e pagamentos, ou seja, um serviço extremamente burocrático e operacional.

Em 1968, foi criado o Departamento de Pessoal (DEPES), através do Decreto no. 68.888/1968 e em 1985, o DEPES passa por uma re-estruturação, aprovada pelo Conselho Superior, com uma nova estrutura organizacional, assim constituída: Secretaria de Apoio Administrativo; Divisão de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento; Divisão de Movimentação e Cadastro; Divisão de Lotação e Classificação de Cargos e Empregos; Divisão de Legislação e Orientação Legal; Divisão de Atendimento Médico-Pericial e Divisão de Assistência Social. Em 1997, devido nova reestrutura, o DEPES passa a se chamar de Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH).

Após análise do ambiente interno para a construção do Planejamento Estratégico, considerando o período de 2001 a outubro de 2002 (UFPA, 2002) foram observados os aspectos organizacionais, bem como os fatores positivos e negativos dentro do cenário que se apresentava no momento. Constatou-se que os desafios impostos à UFPA eram imensos, havia a necessidade do resgate público e da dignidade da Instituição (após greves e mais greves), do respeito daqueles que nela trabalhavam, igualmente urgente devia ser a valorização do tripé, o ensino, a pesquisa e a extensão.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (PDI/UFPA) 2001-2010, o desafio era múltiplo, mas foi reduzido a quatro itens:

- 1- Agilização e ampliação da formação de recursos humanos com competência científica e técnica;

2- Necessidade urgente e inadiável do redesenho da concepção de educação, que não pode mais ser estanque e fechada [...] em todos os domínios da atividade humana;

3- Mudança de patamar da organização dos programas de pesquisa [...] precisam articular conhecimentos em âmbito transdisciplinar e interinstitucional;

4- Obrigatoriedade de articulação da instituição universitária com todas as instâncias representativas da sociedade [...] sirvam aos interesses sociais mais abrangentes daqueles que vivem na região.

Destaca-se o item 1 por se constituir o foco desta pesquisa. Assim, urge a necessidade da implantação de uma política institucional de valorização de Recursos Humanos (RH), pois segundo o PDI:

Valorizar os recursos humanos de uma instituição é acrescer o seu valor, proporcionando à pessoa oportunidades de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e de competências necessárias ao desempenho de atividades nos diferentes níveis da organização bem como a manutenção de sua própria empregabilidade. Valorização de recursos humanos é entender o homem na perspectiva de ver seus anseios atendidos, de ter o seu trabalho reconhecido, de fazê-lo sentir-se parte (UFPA, 2002).

Esse anseio é contemplado na Meta 12, conforme quadro resumo.

Quadro 2 – Quadro Resumo: valorização de RH - metas e estratégias

EIXO	METAS	ESTRATÉGIAS
Valorização dos Recursos Humanos	12. Estruturar e implantar políticas de desenvolvimento e fixação de recursos humanos	12.1. Promover a capacitação dos de recursos humanos. 12.2. Promover a valorização dos recursos humanos. 12.3. Desenvolver e implantar o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Humanos.

Fonte: UFPA (2002).

De acordo com Relatório Social de Gestão 2001-2009, houve um resgate de pertencimento dos técnico-administrativos em relação à Instituição, com um modelo de gestão mais participativa, motivadora, agregadora, capaz de construir uma relação de confiança e respeito entre servidores, independentes dos níveis hierárquicos existentes. Observou-se que, tão importante quanto obras físicas é a

formação de pessoal, a qualificação concorrendo para mudanças no padrão de gestão da instituição universitária.

Assim, é institucionalizada em 2005 a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), com a responsabilidade pela implantação da política de pessoal. Pela primeira vez foi destinado na planilha orçamentária institucional, recursos para as demandas de qualificação dos servidores TA's, possibilitando atender a esse anseio tão antigo da categoria. Quem se qualifica, tem mais possibilidades de desenvolver suas habilidades e competências e ainda de crescer dentro do plano de carreira.

O servidor, para melhor produzir, também precisa ter suas necessidades atendidas, como demonstra a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, segundo o qual as necessidades humanas estão postas em cinco níveis: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e auto-realização. Nesse sentido, a UFPA por meio da PROGEP, desenvolveu o programa de Saúde e Qualidade, no qual o servidor é visto na sua totalidade, na sua integridade. Considerando a saúde, ambiente institucional, melhoria salarial, valorização, educação continuada. Foi firmado então um convênio institucional com plano de saúde subsidiado através da GEAP, considerando este anseio da categoria realizado.

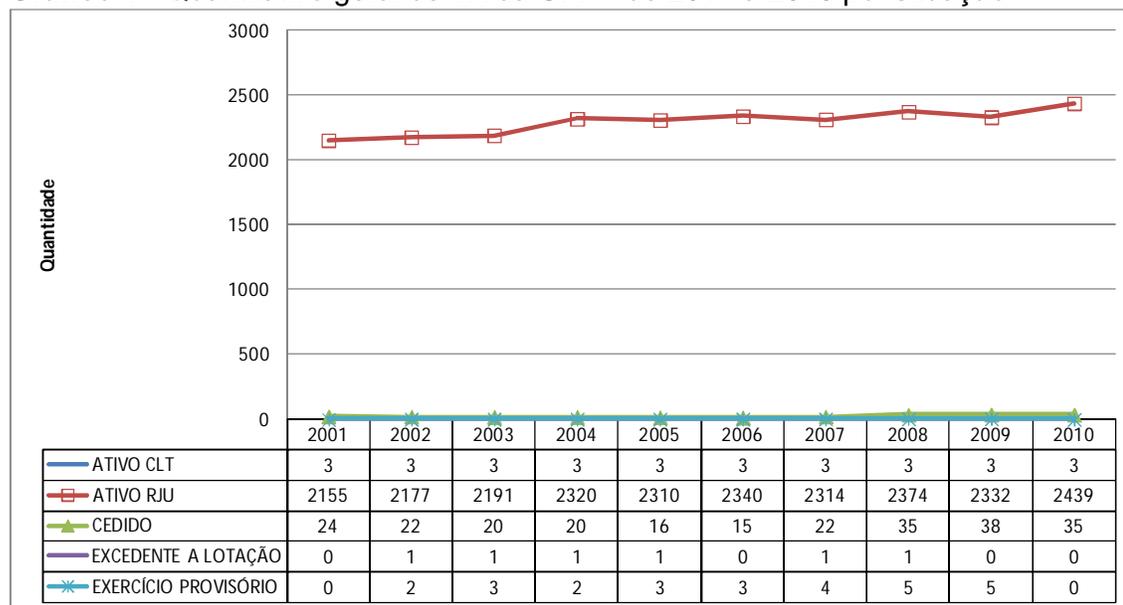
O quadro 3, refere-se a evolução do número de servidores técnico-administrativos da UFPA no período da pesquisa. O quantitativo de servidores TA's da Universidade Federal do Pará em 2001 era de 2.182 passando em 2010 para 2.477, entre ativos CLT (não optaram pelo Regime Jurídico Único), ativos (RJU) e cedidos.

Quadro 3 – Quantitativo geral de TA da UFPA de 2001 a 2010 – por situação

SITUAÇÃO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ATIVO CLT	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ATIVO RJU	2155	2177	2191	2320	2310	2340	2314	2374	2332	2439
CEDIDO	24	22	20	20	16	15	22	35	38	35
EXCEDENTE A LOTAÇÃO	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
EXERCÍCIO PROVISÓRIO	0	2	3	2	3	3	4	5	5	0

Fonte: UFPA/PROGEP (2011).

Pode-se perceber a evolução através de um gráfico de linhas, demonstrado abaixo:

Gráfico 1 - Quantitativo geral de TA da UFPA de 2001 a 2010 por situação

Fonte: UFPA/PROGEP (2011).

Assim, levando em consideração a expansão universitária e o crescimento institucional nesse período, pode-se observar uma evolução quantitativa no número de servidores Técnico-Administrativos, mas não o suficiente para atender a real necessidade da UFPA.

Em 2006, foi aprovado o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos da UFPA (PIDT) em cumprimento à legislação, no qual está bem evidente a situação dos técnicos em relação ao nível de escolaridade (qualificação):

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), onde se privilegia a formação acadêmica e profissional das pessoas, é inaceitável que os técnico-administrativos que dão suporte ao desenvolvimento das atividades administrativas, acadêmicas e científicas não possuam formação condizentes às novas exigências impostas pela complexidade da dinâmica e funcionamento institucionais (UFPA, 2006).

3.4 A CAPACITAÇÃO COMO PROPOSTA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Com a definição da política de valorização de recursos humanos na UFPA, coube a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal criada em 2005 fazer valer essa política. A instituição sentia essa necessidade de qualificar seu quadro técnico de maneira mais efetiva. Em 2005, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação (PCCTAE), vem dar o amparo legal a essa questão, em conjunto com o Decreto n. 5.707, de 23.02.2006 (BRASIL, 2006) que institui a Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Nesse contexto, é de fundamental importância o Decreto n. 5.824, de 29.06.2006 (BRASIL, 2006) que estabelece os procedimentos para concessão de Incentivo à Qualificação e para efetivação do enquadramento dos servidores integrantes do PCCTAE, bem como o Decreto 5.825, de 29.06.2006 (BRASIL, 2006) que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos (PDIT) dos integrantes do PCCTAE. Assim, o marco legal instituído pelo governo federal veio dar suporte às ações da política de gestão de RH da UFPA.

3.4.1 O Processo de Capacitação na UFPA

Na Universidade Federal do Pará (UFPA), assim como nas demais instituições e de modo geral no mundo do trabalho, observa-se que ao longo do tempo houve uma evolução nos modelos de gestão de pessoas, considerando desde as abordagens clássicas (taylorista, fordista) até as atuais com modelos mais

integrados e sistêmicos, nos quais se destaca a Valorização dos Recursos Humanos por meio da gestão por competência e gestão do conhecimento. Segundo Pacheco *et al.* (2009), essa evolução ocorreu com a quebra de paradigmas nas organizações no século XX decorrentes da globalização, que influenciou mercados, políticas internacionais, a economia, as relações culturais e humanas, a comunicação, entre outras.

A UFPA começa efetivamente o processo de capacitação do seu quadro de servidores técnico-administrativos com a implantação da Política de Valorização dos Servidores (quadro 2), muito embora já existissem ações nesse sentido, eram descentralizadas e desconectadas dos objetivos institucionais. Depois de constatada a baixa escolaridade de seu quadro técnico, a inexistência de técnicos capacitados, capazes de alavancar a proposta de mudança estratégica que a Instituição se propunha, era indispensável e necessária essa qualificação.

Assim, a Universidade Federal do Pará, na busca por excelência não apenas nas áreas fins ensino, pesquisa e extensão, após identificar as necessidades existentes em relação à capacitação (qualificação e treinamento) de seus servidores técnico-administrativos, procurou superar essa desvantagem realizando eventos de capacitação de forma mais centralizada e concatenada aos objetivos da instituição, em um local que pudesse dar esse sentido, foi criado o CAPACIT. Com essa estrutura e para atender a imensa demanda existente, foram realizados cursos presenciais, treinamentos, seminários, congressos, cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Considerando-se que a política de capacitação docente sempre esteve presente na Instituição, o que faltava era uma política de valorização dos servidores voltada à capacitação dos técnicos.

Como se pode observar há uma necessidade premente de melhorar os serviços públicos ofertados à sociedade e para que haja essa melhoria na qualidade dos serviços prestados, há a necessidade de desenvolvimento permanente do servidor público, isto é, há a necessidade de uma política de educação continuada. A globalização trouxe esse desafio para as instituições. Nesse contexto, a competição é inevitável. Setores públicos e privados procuram viabilizar políticas de capacitação para não ficarem para trás. É necessário investir nas pessoas, em seu crescimento e renovação. Senge (1999), em sua Teoria *Learn Organization* ou a “empresa que aprende”, diz que se deve aprender a aprender.

Franco (2003) relata como a *General Motors* do Brasil em 1998 ganhou o prêmio Top de RH, quando apresentou seu processo de treinamento dos profissionais da rede Chevrolet. O processo de capacitação teve início em 1994, com a descentralização das ações de treinamento no país, quando foram treinados mais de setenta e seis mil profissionais, comprovando o sucesso do modelo.

O autor também destaca experiências do Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI), quando adota o Projeto Estratégico Nacional de Certificação Profissional Baseada em Competências, com o objetivo de reorganizar a oferta de educação profissional para atender às novas exigências do mercado e também a Lei de Diretrizes e Bases (LDB). A competitividade, as exigências do mercado e da sociedade por melhores serviços, aliada às novas tecnologias, faz surgir um novo perfil dos servidores, segundo o qual trabalhar significa ser capaz de transferir conhecimentos e saber gerenciar informações.

Em 2007/2009, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) criou um curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, culminando com a publicação em forma de livro: *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (ENAP, 2010), trazendo contribuições sobre um campo temático pouco explorado no país.

Seguindo a trajetória da capacitação, em 2000, a UFPA cria o Centro de Capacitação (CAPACIT), com o objetivo de desenvolver e executar programas de capacitação que mantivessem o servidor atualizado e garantissem seu crescimento pessoal e profissional (CAPACIT, 2004). Em 2005 foi criada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), com a missão de atuar como agente de mudança, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais e com o objetivo de implantar uma gestão estratégica que contribua para o resgate da valorização do servidor, propondo uma política de gestão de pessoal ancorada em uma filosofia baseada na cooperação, no compromisso do cumprimento da missão institucional. Nesse contexto e em atendimento aos dispositivos legais vigentes, em 2006 a UFPA através da PROGEP, institucionalizou o Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos (PIDT), com objetivo de contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos da UFPA, integrado ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento institucional (UFPA/PIDT, 2006). O PIDT se constitui um instrumento norteador das ações de políticas de pessoal a ser

empreendido pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), de forma articulada com as diversas unidades acadêmicas, administrativas e com representações institucionais da UFPA, contendo: Programas de Dimensionamento de Pessoal, de Gestão de Desempenho e de Educação Continuada.

3.4.2 Servidores capacitados como agentes de mudança e melhoria Institucional

A partir da década de noventa, ocorreram mudanças nos modelos de gestão de RH nas instituições, passando de um modelo burocrático para a administração pública gerencial, tendo como princípios a flexibilidade administrativa, controle social, orientação para resultados, democratização e principalmente com foco na valorização das pessoas, com reconhecimento de que as pessoas são o bem mais valioso para o desenvolvimento da instituição, capazes de realizar transformações. Implementar processos de transformação tem no desenvolvimento de pessoas a chave para o sucesso. As instituições não mudam sozinhas, precisam das pessoas que promovam os processos de mudança institucional. Na UFPA, a modernização de gestão estratégica com a Valorização do Servidor foi pensada a partir da construção do seu PDI 2001-2010, quando foram considerados sete eixos estruturantes (figura 4), dentre os quais está a Valorização dos Recursos. Nesse sentido, urge a necessidade de investir nos servidores técnico-administrativos, na tentativa de reverter o cenário negativo em que a instituição se encontrava na área de gestão de pessoas, dentre os quais:

- a) inexistência de uma política de gestão de pessoas;
- b) alto índice de aposentadoria, sem planejamento para reposição de pessoal;
- c) cultura organizacional acentuada pela divisão entre categorias (técnicos e docentes);
- d) cultura organizacional marcada pela fragmentação de estruturas e de competências científicas e técnicas;
- e) baixo índice de qualificação do corpo técnico-administrativo;
- f) falta de compromisso dos servidores com a Instituição;
- g) inexistência de um estudo sobre a força de trabalho da UFPA;
- h) saúde organizacional comprometida (alto índice de absenteísmo, estresse no trabalho, drogação, alcoolismo, saúde mental abalada);

- i) inexistência de um sistema de gestão de desempenho;
- j) sistema de informações desatualizado e não confiável.

Foi estabelecido como Política de Gestão de Pessoas:

- a) Política de Formação, Capacitação e Qualificação dos servidores;
- b) Política de adequação da força de trabalho;
- c) Política de Planejamento e Gestão de Desempenho;
- d) Política de Saúde e Qualidade de vida;
- e) Política de Melhoria dos processos de trabalho.

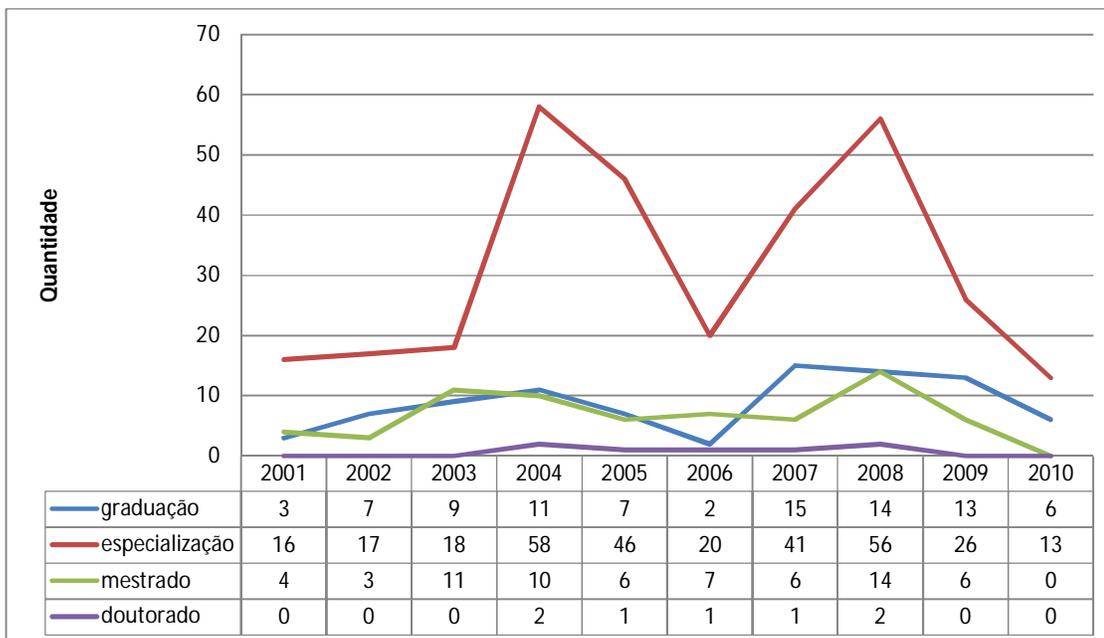
Para que os servidores técnico-administrativos de fato se sentissem valorizados, era preciso ações concretas que os motivassem. O primeiro passo foi dado quando a PROPLAN/ICSA sinalizam a realização dos cursos de Administração Estratégica e de Gestão de Pessoas, em 2002/2003. Embora tenha sido pouco divulgado, devido à demanda ser maior do que o número de vagas ofertadas havia grande interesse dos técnicos em serem qualificados.

Os cursos foram elaborados, objetivando proporcionar aos servidores das diversas unidades da instituição, o conhecimento e as técnicas necessárias para que pudessem atuar como agentes de mudança, à medida que contribuíssem para a criação de um quadro de pessoal criativo, empreendedor e comprometido com os objetivos institucionais (Projeto do curso Gestão de Pessoas e de Administração Estratégica).

O gráfico 2, demonstra o quantitativo de servidores TA qualificados no período de 2001 a 2010.

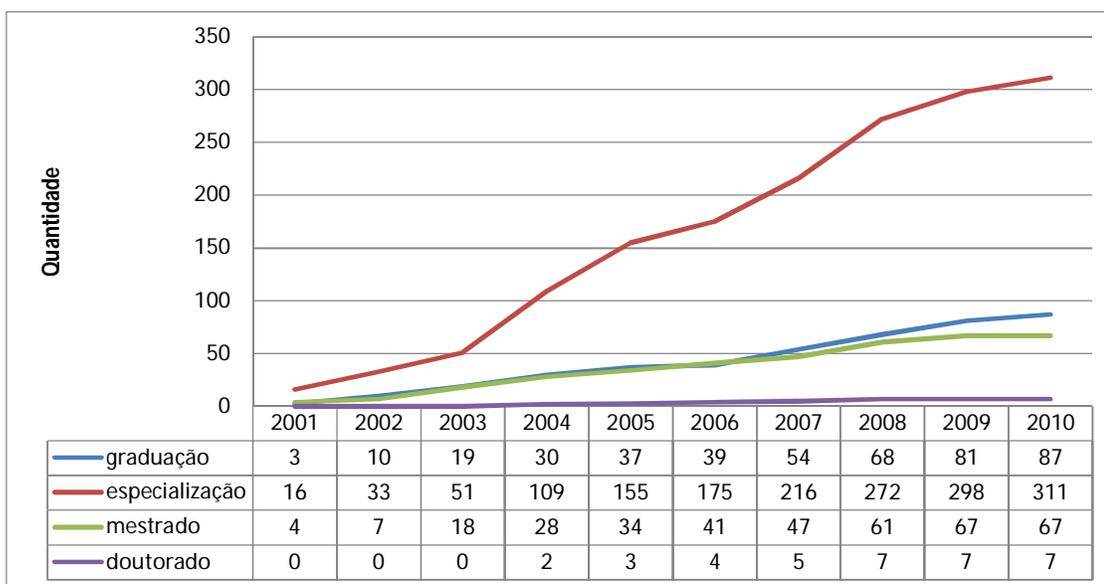
O gráfico 3, demonstra a evolução do quantitativo de servidores TA qualificados no período de 2001 a 2010.

Gráfico 2 - quantitativo de servidores Técnico-Administrativos qualificados por ano no período de 2001 a 2010



Fonte: PROGEP/UFPA (2011).

Gráfico 3 - Evolução do quantitativo dos servidores Técnico-Administrativos qualificados no período de 2001 a 2010



Fonte: PROGEP/UFPA (2011).

Assim, analisando os quadros 2 e 3, onde estão contidos o somatório dos quantitativos de TA's qualificados e a evolução desse quantitativo chega-se a seguinte conclusão:

Houve um crescimento na capacitação dos servidores Técnico-Administrativos, principalmente no que tange à Especialização, onde nota-se um aumento significativo em relação aos outros itens pesquisados. Pode-se observar, também, que os maiores índices de crescimento se deram no período de 2004, ano em que as primeiras turmas de especialização foram concluídas; e no ano de 2008, possivelmente em decorrência da legislação vigente, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Técnico-Administrativos em Educação.

O estudo ora apresentado aborda a qualificação do servidor público, especificamente do servidor técnico-administrativo da UFPA, tendo como referência três turmas dos cursos de especialização realizados pela Instituição em Administração Estratégica, Turma I, aprovado através da Resolução 2.996/2002-CONSEPE, Administração Estratégica; Turma II, aprovado pela Resolução 3.037/2003-CONSEPE e do curso de Gestão de Pessoas aprovado através da Resolução 3.063/2003-CONSEP.

Os referidos cursos foram realizados pela UFPA/PROPLAN em parceria com o Centro Sócio-Econômico (CSE), hoje Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV). No entanto, a necessidade de verificar se a política de valorização do servidor está atingindo os objetivos institucionais, foi necessário realizar um levantamento do número de servidores Especialistas, Mestres e Doutores, ao longo do recorte temporal (2001-2010), ofertados pela UFPA e os Interinstitucionais para se ter a real dimensão do número de técnico-administrativos qualificados e ainda, se desenvolveram competências e habilidades conforme proposta dos cursos.

O Curso de Especialização em Administração Estratégica, Turma I, aprovado pela Resolução nº 2.996/2002-CONSEPE, surgiu da necessidade que a Instituição tinha de se capacitar e qualificar os servidores da área administrativa em técnicas de planejamento e gestão estratégica, indispensáveis à implantação do Planejamento Estratégico que se pensava para a UFPA, além de possibilitar uma visão estratégica de gestão pública, estimulando o desenvolvimento da capacidade crítica, elevando a competência pessoal. Assim, de acordo com o projeto do curso, constituiu-se uma necessidade premente suprir a grande demanda de servidores que atuavam na área

técnica e administrativa e que pretendiam contribuir como agentes de mudanças ante os novos desafios que se apresentavam à UFPA. O curso teve 36 (trinta e seis) inscritos, sendo que três correspondiam à demanda social, ficando um total de trinta e três servidores técnico-administrativos oriundos de diversas unidades administrativas. Dos três alunos que compunham a demanda social, nenhum concluiu o curso. Trinta servidores concluíram e receberam certificado.

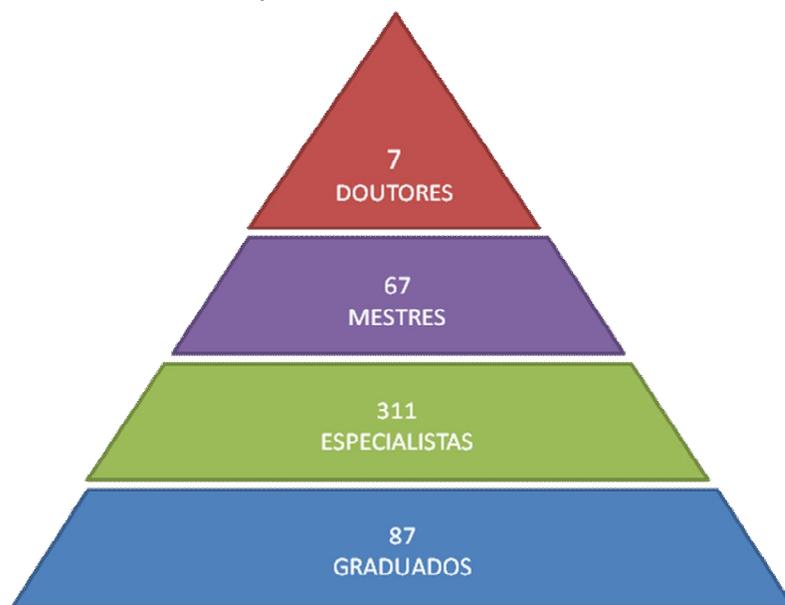
O Curso de Especialização Estratégica II, aprovado pela Resolução 3.037/2003/CONSEP, foi ofertado pela UFPA, tendo como unidade responsável o Centro Sócio Econômico/Departamento de Administração (hoje ICSA), em parceria com a Pró-Reitoria de Planejamento e a Fundação Getúlio Vargas. Tem como objetivos capacitar os servidores da área administrativa da UFPA, tendo como pressupostos as modernas técnicas de planejamento e gestão estratégicas, indispensáveis para tornar efetiva a implantação do Plano Estratégico da organização; possibilitar aos participantes uma visão estratégica de gestão pública, estimulando o desenvolvimento de sua capacidade de reflexão e crítica e ainda, elevar a competência pessoal dos participantes, tanto no aspecto técnico-profissional quanto no ético-comportamental.

O período de realização do curso foi de 01 de março de 2003 a 31 de outubro de 2003. Teve um total de 30 (trinta) inscritos, sendo que desse total, quatro faziam parte da demanda social, portanto, vinte e seis eram servidores da UFPA inscritos lotados em diversas unidades administrativas. Desse total, dois eram docentes do Centro Sócio-Econômico. O número de concluintes que receberam o certificado foi de vinte alunos, sendo dezessete técnicos e três da demanda social.

O Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, de acordo com o projeto foi realizado pela UFPA em parceria com o Centro Sócio Econômico/Departamento de Administração, Pró-Reitoria de Planejamento e Fundação Getúlio Vargas. Destinado a servidores técnico-administrativos de nível superior que atuavam nas áreas de planejamento e gestão de recursos humanos na Administração Central e Unidades Acadêmicas da UFPA, tendo como objetivo geral proporcionar o conhecimento e as técnicas necessárias para que pudessem atuar como agentes de mudança, à medida que contribuem para a criação de um quadro de pessoal criativo, empreendedor e comprometido com os objetivos institucionais. Teve um total de trinta e três inscritos, dos quais três eram da demanda social. Concluíram vinte e sete, sendo um da demanda.

De modo geral, no período de 2001-2010, a UFPA realizou cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado que, possibilitou o aumento do conhecimento e competência profissional de seus servidores.

Figura 5 - Pirâmide quantitativa referente à qualificação dos Técnico-Administrativos - período de 2001-2010



Fonte: PROGEP/UFPA (2011).

Portanto, pode-se dizer que fatores motivacionais, juntamente com a política de valorização ao servidor técnico-administrativo estabelecida no PDI, amparada pela Legislação vigente, centralizada a partir de 2005 com a criação da PROGEP, permitiram que no período de 2001 a 2010, houvesse uma mudança no quantitativo do quadro de escolaridade dos servidores técnico-administrativos, onde foram formados 87 graduados, 311 especialistas/aperfeiçoados, 67 mestres e 7 doutores.

O estudo para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), identificou dentre as inúmeras ações que precisavam urgentemente serem implantadas, estava o processo de capacitação de seu quadro de servidores técnico-administrativos considerada indispensável e necessária. A capacitação (qualificação/treinamento) gera a competência, que vem por meio do conhecimento, habilidades e atitudes que só tem sentido quando direcionados à prestação de melhores serviços à sociedade.

4 A POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA UFPA

4.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

No contexto geral, a pesquisa ao abordar a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFPA, procurou identificar como acontece esse processo, quem esteve à frente das ações, quais funcionários foram capacitados, em que áreas e como essa capacitação retorna à instituição por meio do técnico qualificado. Percebe-se que antes da criação da PROGEP, algumas ações existiam mas ocorriam de maneira descentralizada. Em uma tentativa de realização mais coordenada, foi criado o Centro de Capacitação, que surgiu da necessidade de implantar uma unidade institucional responsável pela capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores (docentes e técnico-administrativos) cujas ações estavam mais voltadas ao treinamento em diversas áreas, sem que fossem direcionadas às demandas institucionais. Com o CAPACIT, foi realizado pela primeira vez o preenchimento de um formulário de Diagnóstico de Necessidades e Treinamento (DNT), que gerou dados identificadores do tipo de treinamento para a estruturação da Programação Anual de Cursos de Capacitação (PAC), mas ainda não havia uma política voltada à qualificação. A pesquisa constatou esse fato ao realizar o levantamento preliminar dos projetos dos cursos de Especialização realizados por servidores técnico-administrativos da UFPA os quais se constituíram na amostragem da pesquisa. Os referidos cursos foram realizados através da PROPLAN em parceria com o ICSA e Fundação Getúlio Vargas. Os outros cursos de qualificação (especialização) direcionados aos servidores técnico-administrativos, posteriormente foram realizados pela PROGEP, inclusive o primeiro curso de Mestrado em parceria com o NAEA.

Os documentos referentes aos cursos em questão foram obtidos junto ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), subsidiando informações como o número de servidores inscritos, número de concluintes e números total dos que defenderam monografias, informações que foram confirmadas pela Proplan, onde também foram disponibilizados documentos como as Resoluções de Aprovação dos cursos. O levantamento do número de servidores inscritos nos cursos de especialização por unidade administrativa e o número de concluintes encontra-se em

forma de Anexos (Anexos A, B, e C). A PROGEP disponibilizou documentos possibilitando identificação e dados funcionais dos técnicos qualificados constatando que duas Pró-Reitorias (PROPLAN e PROGEP) segundo levantamento possuíam o maior número de técnicos qualificados.

Consolidado o referencial teórico para a composição deste estudo, e fazendo uso da abordagem qualitativa, da técnica da entrevista, através da análise de conteúdo foi possível a categorização das falas dos servidores técnico-administrativos e dos gestores entrevistados, dentre as quais: a) motivação (para o ingresso nos Cursos); b) processo de gestão dos Cursos (incluindo as críticas); c) desempenho profissional, após a qualificação (visão do técnico qualificado); d) satisfação do servidor; e) desempenho dos servidores qualificados, (visão dos gestores) conforme quadro 4:

Como parte das Teorias da Administração, a Teoria Comportamental tem como ênfase permanente as pessoas dentro do contexto organizacional. Esta teoria serve de base para análise da pesquisa, com destaque para a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, por considerar que a mesma ajuda explicar as mudanças ocorridas na UFPA a partir do PDI 2001-2010, principalmente em função da motivação dos TA's ao realizarem os cursos de Especialização dentro da política de valorização dos Recursos Humanos, visando o alcance de seus objetivos pessoais e institucionais. Maslow, segundo Montana e Charnov (2000, p. 205), existem cinco sistemas responsáveis por grande parte de nosso comportamento. A UFPA de acordo com o PDI 2001-2010 procurou desenvolver um estilo democrático de administração. Os cursos de especialização em análise foram realizados com objetivo de criar oportunidades aos servidores TA's e proporcionar orientação para os objetivos. A Teoria considera que a Administração deve proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento e responsabilidades.

Quadro 4 – Categorização de análise com base na Teoria Comportamental

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO COM BASE NA TEORIA
a) Motivação Robbins, Stephen Paul (2005), Montana e Charnove (2000)	Conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais Necessidade do aumento da competência técnica e profissional; Satisfação pessoal e profissional.
b) Processo de Gestão Robbins, Stephen Paul (2005), Montana e Charnove (2000)	Processo de solução de problemas, de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipes; Orientado pela Gestão do Conhecimento; Gestão de Pessoas; Gestão das Competências Humanas e Políticas de Recursos Humanos.
c) Desempenho profissional após a qualificação (visão do técnico) Robbins, Stephen Paul (2005), Montana e Charnove (2000)	Refere-se tanto à aquisição de conhecimentos e habilidades quanto ao desenvolvimento integral da pessoa; Orientação para o alcance dos objetivos institucionais; Aumento das competências técnicas e habilidades interpessoais e inter-grupais.
d) Satisfação do servidor Robbins, Stephen Paul (2005), Montana e Charnove (2000)	As tarefas devem ser continuamente revistas e ajustadas em função do progresso de cada servidor Orientação para o aumento das habilidades técnicas e profissionais. Orientação para o trabalho em equipe; Aumento da visão sistêmica da instituição; Educação Continuada
e) Desempenho dos servidores técnico-administrativo após a qualificação (visão do gestor) Robbins, Stephen Paul (2005), Montana e Charnove (2000)	Processo de solução de problemas, de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipes; Aumento das habilidades técnicas e profissionais dos servidores; Educação continuada, considerando a gestão do conhecimento aliada à gestão de pessoas visando o desenvolvimento de competências de Recursos Humanos. Orientação para o cumprimento dos objetivos institucionais - PDI/UFGA;

Fonte: Protocolo de pesquisa (entrevista).

Dando continuidade à análise da pesquisa, ao fazer uso da técnica da entrevista fez-se necessário a análise de conteúdo (quadro 4), cotejando-se a

frequência verificada nas falas dos participantes da pesquisa (servidores técnico-administrativos e gestores).

4.2. A ABORDAGEM AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Considerado como importante fonte de informações as entrevistas realizadas com o grupo composto por 15 (quinze) servidores egressos dos cursos de especialização em Administração Estratégica e de Gestão de Pessoas, objetivou-se investigar se a capacitação, por meio dos conhecimentos adquiridos, contribui para o retorno institucional (melhoria do desempenho de suas unidades de lotação) e desempenho profissional destacando-se, nesse sentido, a visão do servidor cujo perfil está contido no Apêndice C.

4.2.1 Eixo 1 – Motivação para o Ingresso nos Cursos

Segundo o posicionamento dos entrevistados no presente estudo, o que motivou o servidor técnico-administrativo da UFPA a realizar o curso de especialização de Gestão de Pessoas ou de Administração Estratégica, dentre outros, foi a busca de qualificação e desenvolvimento pessoal, depois a melhoria do desempenho e dos processos de trabalho, conforme é retratado nas seguintes falas, considerando como fator principal, a motivação pessoal:

Eu trabalho com isso, eu precisava ter mais conhecimentos (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 2).

[...] Primeiro, conhecimento, a vontade da gente aprender, de não ficar parada [...] só fazendo atividades operacionais [...] aquela vontade de aprender, de conhecer, melhorar os instrumentos (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 3).

No primeiro momento foi mais um objetivo pessoal. Eu queria me qualificar. [...] Eu queria participar do curso que estava dentro da área que eu estava exercendo e que eu queria me qualificar (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 5).

[...] precisava aprofundar meus conhecimentos e complementar minha formação (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 9).

[...] Eu precisava fazer um curso de especialização. Sempre vi a necessidade de ficar se aprimorando, se qualificando. [...] Eu achei que seria bom para o meu desempenho, mesmo porque eu já exercia uma atividade de chefia, então eu achei que deveria fazer uma especialização nessa área (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 15).

A oportunidade de fazer um curso de pós-graduação, visto que a UFPA na época, não tinha a preocupação de qualificar seu corpo técnico-

administrativo em nível de pós (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 13).

Primeiro, a minha necessidade como profissional [...] o Curso ia ser feito aqui na UFPA, quer dizer, dentro da instituição que eu trabalho [...] . a gente precisa, não pode ficar parado tem sempre que estar se aperfeiçoando (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 11).

Considerando que os objetivos institucionais “agilização e ampliação da formação de recursos humanos com competência científica e técnica” (PDI) devem estar impreterivelmente alinhados aos objetivos pessoais, a pesquisa constatou que a qualificação por meio dos cursos de especialização teve em primeiro lugar a motivação pessoal (“Eu trabalho com isso..., eu precisava ter mais conhecimentos..., Eu queria me qualificar... [...] precisava aprofundar meus conhecimentos e ...complementar minha formação...”) e, somente depois, a competência adquirida foi disseminada no local de trabalho, o que pode ser confirmado, considerando Teoria Comportamental (Teoria das Necessidades) onde a motivação é definida segundo Motta (1995), como “a energia oriunda do conjunto das aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas.” E, ainda, de acordo com o PDI da UFPA, “valorizar os recursos humanos de uma instituição é acrescer o seu valor, proporcionando à pessoa oportunidades de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e de competências necessárias ao desempenho de atividades nos diferentes níveis da organização[...].” Esse objetivo institucional também despertou a motivação para que os servidores técnicos buscassem essa valorização, constatando-se a necessidade de realização pessoal conforme identificação nos relatos:

- a) Objetivos pessoais;
- b) busca de qualificação e desenvolvimento pessoal;
- c) melhoria do desempenho profissional e dos processos de trabalho;
- d) busca de conhecimento;
- e) satisfação profissional.

Ressalta-se que neste contexto, é imprescindível a apoio da alta administração para que a UFPA possa desenvolver-se continuamente e se adaptar às exigências da sociedade.

A partir dos posicionamentos abaixo e considerando-se a teoria motivacional verifica-se a importância da Política de Recursos Humanos na UFPA. Segundo Toledo (2002), deve ser baseada na existência de uma política organizacional, visando assegurar recursos humanos adequados e motivados para as operações presentes e futuras, o que é observado nos seguintes posicionamentos:

Contribuir para um melhor desempenho da instituição principalmente na área de planejamento estratégico que era um gargalo, muito embora já tivesse havido esforços através do PES (Planejamento Estratégico Situacional), no sentido de capacitar servidores na área de planejamento na UFPA (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 10)

[...] eu quis juntar tanto a necessidade da UFPA, [...] mais a minha satisfação profissional. (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 12)

Nesse contexto, percebe-se a importância que a Qualificação exerce junto aos servidores com relação aos seus objetivos e os da instituição: “Contribuir para um melhor desempenho da instituição [...]; [...] eu quis juntar tanto a necessidade da UFPA, [...] mais a minha satisfação profissional..”. O servidor qualificado voltou seu olhar também para a UFPA, quando a instituição colocou como um desafio em seu PDI, possibilitar uma visão estratégica de gestão pública, estimulando o desenvolvimento da capacidade crítica, elevando a competência pessoal, aos servidores qualificados.

O conteúdo das entrevistas, a partir das falas expostas dos servidores, foi baseado na teoria Comportamental (Hierarquia das Necessidades de Maslow), na qual as necessidades humanas estão postas em cinco níveis: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e auto-realização que melhor explica o processo de valorização dos TA's da UFPA.

4.2.2 Eixo 2 – Processo de Gestão dos Cursos

A capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFPA é, portanto, uma ação estratégica da instituição com o objetivo de formar um quadro profissional de qualidade colocado a serviço da sociedade, bem como em função da melhoria de seu funcionamento administrativo. Dessa forma, a política de recursos humanos voltada para a capacitação e qualificação dos funcionários se configurou como uma

ação/reação da Instituição, mediante o diagnóstico de pesquisas internas que atestaram tal necessidade.

Segundo Toledo (2002), partindo dessa política básica, outras políticas e estratégias poderão ser estabelecidas as quais naturalmente deverão variar segundo as características e a cultura da organização. Nesse sentido, entende-se, que há uma correlação dos objetivos da Teoria Comportamental – (Teoria das Necessidades), com os da UFPA, tais como:

a) Visar ao melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes na instituição, como também criar condições para o desenvolvimento deles. A UFPA disponibilizou cursos de qualificação e aperfeiçoamento aos servidores técnico-administrativos, considerando-se a qualificação dos mesmos em Administração Estratégica e Gestão de Pessoas como fundamental para as mudanças propostas.

Posteriormente outras áreas de conhecimento também foram contempladas:

b) Assegurar que os (RH), para a continuidade e a expansão da instituição, fossem preparados em níveis e com antecedência necessária. A Política de Valorização do Servidor Técnico-Administrativo da UFPA possui em seus objetivos a preparação desse servidor para o atendimento não somente às necessidades da Instituição, mas fundamentalmente para um melhor atendimento à sociedade, ressaltando-se que tais ações permitem o alcance dos objetivos indicados pela Teoria Comportamental – (T. das Necessidades), qual seja a aprendizagem da organização como um todo, onde os próprios servidores sejam os agentes de mudança organizacional em vista das mudanças tecnológicas e culturais ocorridas nos ambientes, o que exige o desenvolvimento das equipes de trabalho;

c) Assegurar que o desenvolvimento dos (RH) se caracterize pela criação de uma ação gerencial flexível. Entende-se que a UFPA, ao reconhecer a necessidade de formação e qualificação dos servidores Técnico-Administrativos, renovou seus processos administrativos ao diagnosticar preliminarmente os problemas existentes em relação ao desempenho e satisfação no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2002, p.173) considera a política de recursos humanos como guias para ação e que servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com freqüência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimentos ou solução de cada caso, sendo imperdoável que a gestão da organização não lhes dê conhecimento. A

falta de divulgação ou de comunicação da realização dos cursos para a comunidade universitária, foi um problema identificado nas entrevistas, conforme relatos abaixo:

[...] A forma como ele foi divulgado não foi algo assim que teria dado oportunidade para gente optar. [...] a gente soube disso assim, de uma forma oficiosa, a gente teve de correr atrás, a gente foi, soube e começou a se mobilizar. Tanto que a PROGEP não teve movimentação nenhuma (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 4).

Eu sempre achei que a gente era muito pouco requisitada pra participar de um curso. A Universidade, a princípio, [...] não existia muito assim esse interesse... acontecia, mas alguns cursos isolados [...] coisas assim que ficavam meio perdidas. [...] e aí quando apareceu essa oportunidade eu fui convocada assim, até meio que em cima da hora, mas eu aceitei imediatamente porque eu sempre tive interesse em crescer na Universidade, eu achava que era importante que a gente se qualificasse para isso (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 9).

Como a demanda era maior que a oferta, nem todos servidores tiveram a oportunidade de realizar os cursos de especialização disponibilizados na época, o que só reforça a necessidade de institucionalização do programa de Educação Continuada da Política de Valorização dos servidores da UFPA como um processo contínuo. Faz-se necessário o envolvimento de mais recursos humanos capacitados na tarefa de modernizar a gestão da UFPA. Diante das necessidades de mudanças, está a capacidade de adquirir novos conhecimentos.

A partir das falas acima, toma-se a comunicação como o processo através do qual os gestores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Para Caravantes e Bjur (2006) um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não manipulativo, onde as necessidades de defesa são minimizadas. Exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas; supõe liberdade de manifestar tanto opiniões como sentimentos com autenticidade, especialmente na presença de superiores; supõe empatia e capacidade de ouvir ativamente, isto é, de examinar os fatos segundo as perspectivas e sentimentos dos outros, e não apenas dos nossos; supõe a capacidade de entender e de se fazer entender. Para esses autores, a comunicação é a cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas.

Mediante tais ponderações, observa-se que as dificuldades apontadas no processo de comunicação da UFPA e sua influência nos processos de trabalho podem decorrer de deficiências tecnológicas e gerenciais em relação aos sistemas

de comunicação interna, entendendo-se que a comunicação interna deve deixar de ser uma atividade secundária para se tornar uma valiosa ferramenta de gestão, contribuindo não só para a capacitação profissional, mas também para a competitividade, já que funcionários bem informados são considerados um referencial no que concerne à qualidade dos serviços prestados, bem como influência na satisfação dos funcionários da Instituição, remetendo a questão sob o ponto de vista da gestão do processo comunicacional na instituição UFPA, entendendo-se que a Comunicação Organizacional é uma atividade sistêmica de caráter estratégico, ligados aos mais altos escalões da organização.

Ressalta-se que as novas formas de trabalho exigem novas formas de comunicação e que seu gerenciamento é fundamental para a obtenção de resultados satisfatórios para a organização. Para tanto, o planejamento estratégico deve incluir a comunicação, haja vista a entrada de novas tecnologias.

A comunicação, portanto, deve facilitar a compreensão, os processos de transmissão e a assimilação de novos conceitos na socialização do conhecimento, ou seja, deve envolver todos os funcionários da organização. Considerando-se que na UFPA, desde o PDI 2001-2010, consolidado pelo Plano de Gestão referente ao período 2005-2009 já previa a criação e implementação de um Programa de Capacitação do corpo técnico-administrativo, tendo em vista o baixo índice de qualificação, referindo-se como fator negativo que ainda perdurava naquele período bem como a inexistência de uma política institucional de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), criou-se a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), com a proposta de promoção, valorização e respeito ao servidor, facilitando o acesso às informações de seu interesse, a partir da disponibilização de um canal direto de comunicação com o usuário do PROGEP, com diminuição da burocracia e prestação de informações e orientações a todos os servidores da UFPA.

A pesquisa identificou, mediante os resultados apresentados, críticas ao processo de acesso aos cursos de especialização em Administração Estratégica ou de Gestão de Pessoas foram decorrentes de:

- a) dificuldades de acesso às informações de interesse do servidor;
- b) falta de divulgação;
- c) falha no processo comunicacional;
- d) burocracia; e

e) inexistência, à época, de uma política institucional de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

No entanto, constata-se que ocorreram mudanças nesse sentido. De acordo com o Plano Anual de Capacitação (PAC) dos Servidores da UFPA (2010), observa-se a melhoria da divulgação das ações da PROGEP, que prioritariamente utiliza o e-mail institucional dos servidores, além dos *websites* da PROGEP e o DIVULGA da UFPA para levar ao conhecimento os programas de capacitação e demais ações de interesse da comunidade universitária.

4.2.3 Eixo 3 – Desempenho Profissional após qualificação – visão dos TA's

De acordo com os servidores entrevistados acerca da melhoria do seu desempenho profissional enquanto servidor técnico-administrativo depois da qualificação nos cursos de especialização em Administração Estratégica ou de Gestão de Pessoas constatou-se que:

[...] toda qualificação, toda especialização, qualquer curso que você faça é para melhorar o seu desempenho e a gente com uma nova visão da Instituição, uma nova visão de trabalho, você amplia sua visão, seus conhecimentos, quer dizer, eu acho que foi importante (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 1).

Sim, com certeza. É fundamental ser qualificado (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 2).

Eu acho que pude contribuir muito mais para a Instituição, sim, depois desse curso, eu assumi outras responsabilidades, eu correspondo a essas outras expectativas que a Instituição me confiou. [...] Nossos trabalhos, nossos valores, começaram a superar as expectativas das pessoas que já nos conheciam, mas não sabiam que a gente tinha essa força de trabalho que a gente começou a apresentar (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 6).

O que os servidores técnicos esperam da UFPA é que a Qualificação seja efetivada como um processo contínuo, não podendo haver interregno, para que, aqueles que não tiveram oportunidades de realizar os primeiros cursos, possam ter suas necessidades de auto-realização satisfeitas no item qualificação, conforme direciona a Teoria Comportamental (Teoria da Hierarquia das Necessidades), que segundo Montana e Charnov (2000, p. 205) “Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte do nosso comportamento. Ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica indo do mais primitivo em termos de comportamento ao mais civilizado e maduro” Para Maslow existem cinco níveis de

necessidades: sobrevivência, proteção ou segurança, necessidade de pertencer a um grupo, estima ou ego e auto-realização. Essa perspectiva de acordo com Chiavenatto (2004), está relacionada com a capacidade adaptativa da organização à mudança que ocorre no ambiente, cujo foco principal está em mudar as pessoas, a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho, devendo ser uma mudança organizacional planejada. O planejamento direciona a capacitação para que o servidor qualificado possa dar retorno à instituição.

Na UFPA, a qualificação dos servidores foi um instrumento de gestão necessário às mudanças que a instituição precisava. Coadunando os objetivos dos cursos aos da instituição, na formação teórica e prática, a qualificação de servidores dos diversos setores da UFPA contribuiu para que, segundo os entrevistados:

- a) saibam prever, agir e corrigir situações e problemas internos;
- b) maior efetividade no projeto de desenvolvimento organizacional da UFPA;
- c) melhoria da imagem no conceito de quem tem algum tipo de relacionamento com a Instituição; e
- d) satisfação do servidor.

4.2.4 Eixo 4 – Satisfação do Servidor após Participação nos Cursos

A satisfação das necessidades humanas está diretamente ligada ao seu bem estar e ao seu desempenho profissional, o que, conseqüentemente, afeta diretamente o desempenho da instituição. Por isso, é importante que o servidor técnico da UFPA esteja não só satisfeito no cargo que ocupa (como se sente com relação à realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade e progresso), mas também satisfeito com a instituição, ou seja, deve estar satisfeito com as condições do ambiente de trabalho favorável, salário, benefícios, relação com superiores e colegas e fundamentalmente a possibilidade de qualificação e crescimento profissional.

Para Boog (2004), quando o colaborador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a organização como um todo. Nesse contexto, é fundamental que a UFPA volte-se para a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus servidores como forma de garantir o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional e pessoal.

O gestor da PROGEP deve considerar relevante para a instituição e o bem estar dos seus servidores. Dentre as ações, pode-se destacar:

- a) maior preocupação com o futuro da instituição e dos colaboradores; e
- b) Investimento em inovações tecnológicas (máquinas, equipamentos, etc.);
- c) melhorias na instituição (processos racionalizados, etc.);
- d) capacitação permanente (qualificação e treinamento) dos servidores.

Segundo Boog (2004, p.197):

Observa-se, pois, que alguns gestores estão começando a entender a grande diferença entre recursos humanos (a mera extração de um reservatório de mão-de-obra disponível) e o capital humano, ou seja, a transformação das pessoas em poder de mercado por meio de programas dirigidos e motivacionais que devem ser desenvolvidos através de múltiplas competências dos gestores de RH, visando o desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores.

Nesse sentido percebe-se que atualmente, devido a evolução nos modelos de gestão de pessoas, se vive a era emocional, através de um processo em que a organização deve imprimir a seus colaboradores a devida importância como profissional, como um ser humano dotado de capacidades que podem contribuir para maior produtividade da equipe de trabalho.

Os relatos abaixo destacam os resultados da qualificação como muito positivo para a Instituição UFPA e para os técnicos qualificados:

[...] quando eu me qualifiquei na Pós eu já estava lotada na P.... Eu trabalhava na Faculdade de Medicina, então pelo fato de nós estarmos em um setor que era fora fisicamente da UFPA, a gente não tem dimensão, do trabalho que é a UFPA. Então, a primeira coisa quando eu vim pra PROAD, já mudou a minha visão do que era a UFPA, eu já vi como era importante os destaques da Universidade em nível nacional e internacional que a gente não tem essa percepção estando fora daqui. [...] mas com a gestão de pessoas a que foi a Especialização, tu já começa a entender o porquê de às vezes assim, de cada atividade dentro da Universidade, de cada funcionário dentro da Universidade.

Então, por exemplo, com a gestão de pessoas me abriu um leque [...] pra estudar sobre cultura Organizacional, que eu não tinha entendimento, clima organizacional, então tudo isso que faz parte do nosso cotidiano que pode ajudar você como pessoa a evoluir na Instituição ou não, [...] quando tu começa a estudar e tu entenderes o que é uma cultura Institucional, o que é o clima, o que é o local de trabalho, tu já começa a ter uma visão diferente disso aí. Então, assim, o que mudou eu acho que foi a minha visão, então agora eu acho que consigo entender muito melhor o andamento da Universidade, as atividades, o que a gente executa, cada setor da Universidade, pra que é, porque aquele servidor é daquilo, o que

ele faz, então eu consegui ter essa visão que eu não tinha (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 11).

[...] eu achei que teve uns 100% de melhoramento, porque eu tenho 26 anos aqui e quando eu entrei você não tinha nada disso, esse programa de dimensionamento, educação continuada, saúde, nem se preocupava se tu estavas bem ou não estavas, porque tu estavas estressada, tas trabalhando, tu tas gostando do teu trabalho? [...] eles elevaram muito o nível da PROGEP, que antigamente era DEPES [...] então quer dizer hoje a Universidade tem a preocupação em te capacitar enquanto servidor, que eu acho que quanto mais a gente se capacita, melhor a gente executa as nossas atividades, abre a visão e tudo. Então, pra mim, seria assim, de 100% ((SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 14).

Desse modo, a política de valorização dos servidores técnico-administrativos da UFPA é analisada de forma positiva pela maioria dos entrevistados, com a ressalva de que necessita de continuidade e constante aperfeiçoamento, diversificando as áreas de conhecimento e facilitando o ingresso do maior número possível de técnicos no processo de qualificação, como demonstrado nas falas de alguns entrevistados:

Eu acho que ele não está completo ainda, ainda mais com relação ao dimensionamento [...] Precisa dar continuidade (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 1).

Antes, o departamento de Pessoal e Coordenadoria de Recursos Humanos era um setor realmente cartorário. [...] A PROGEP [...] veio fazer a diferença do que era antes pro que é hoje e para o que tem que ser a Universidade (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 2).

A política de recursos humanos é extremamente positiva (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 9).

A Educação Continuada foi um Programa que realmente valorizou muito aquelas pessoas que não tinham escolaridade, estimulou as pessoas a se qualificarem e a ver a Instituição de outra forma (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 7).

Tendo como base as estratégias definidas no PDI: Promover a capacitação dos recursos humanos; Promover a valorização dos recursos humanos e Desenvolver e implantar o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Humanos, a Educação Continuada é um dos programas estabelecidos no PIDT já se constitui como estratégia de capacitação e valorização do servidor técnico da UFPA. No PDI, existem ações que se tornam critérios e que permitem melhorias no desenvolvimento, no comportamento e a percepção do servidor após sua consolidação. Essa percepção em relação à UFPA vista como um todo, a visão

sistêmica da instituição, é relatada nas falas dos servidores técnicos entrevistados acima.

A PROGEP, a fim de adequar as práticas e políticas de administração de pessoal às diferenças individuais, deve vislumbrar a oportunidade de transformar subordinados em colaboradores, podendo influenciá-los de tal forma que se sintam parte do processo produtivo, criativo e construtivo, de resultados da organização, bem como fazer os colaboradores usarem suas motivações em tarefas, para que se sintam orgulhosos de fazer parte do ambiente no qual convivem.

Os gestores da PROGEP devem ter a plena convicção de que não basta apenas delegar, é preciso inspirar mais do que dar ordens; é preciso ouvir mais do que demonstrar autoridade, devendo atuar como uma Pró-Reitoria catalisadora de talentos disposta a aprender novos conhecimentos e habilidades para gerar novas atitudes. Tais ações terão como resultado o aumento da satisfação e produtividade de seus colaboradores, bem como melhoria do desempenho da instituição a partir de uma efetiva política de continuidade do Plano de Valorização, por meio da capacitação e qualificação dos servidores da UFPA.

Ou seja, valorizar as pessoas pode de fato se constituir em sucesso para a UFPA. Nesse sentido, Toledo (2001, p. 8) afirma que "é vencedora a organização que tem real sucesso em promover um ambiente de valorização das pessoas." E continua expondo, que "não há nada que pese mais para a satisfação e realização dos funcionários que a certeza de estarem sendo vistos, valorizados e estimulados a crescer."

A idéia de que as pessoas estão cada vez mais buscando sua realização, também fortalece a importância da valorização das pessoas. Para Chiavenato (2003), as pessoas conduzem suas vidas profissionais para o objetivo do reconhecimento e valorização e, quando as organizações não sabem ou não conseguem fazê-lo, elas contarão apenas com pessoas que simplesmente marcam pontualmente suas presenças, mas nunca com reais parceiros que se comprometem efetivamente com a Instituição.

Dessa forma, observa-se que a valorização das pessoas na organização é afirmada por alguns autores como uma das mais importantes estratégias para o alcance da excelência. Nesse sentido, Chiavenato (2003) apresenta as atividades gerais relacionadas com a valorização das pessoas no serviço público:

- 1) Ações relacionadas com a profissionalização e crescimento profissional:

- a) criar, no funcionalismo, uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da auto-estima;
 - b) intensificar o treinamento;
 - c) investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho;
 - d) criar oportunidades mais justas de ascensão, com igualdade de chance de promoção;
 - e) criar oportunidades para o servidor assuma riscos e busque o crescimento profissional;
 - f) criar oportunidades para realização pessoal e profissional;
 - g) formular uma política inteligente de aposentadoria
- 2) Ações relacionadas com o desempenho dos servidores:
- a) adotar uma avaliação de desempenho que leve em conta dedicação, eficiência, criatividade, iniciativa, não só na execução das tarefas, mas principalmente no atendimento da missão institucional;
 - b) adotar uma avaliação de desempenho formal, em função dos resultados obtidos, associada ao desenvolvimento na carreira, refletindo no reconhecimento e nas recompensas;
 - c) reconhecer seja por meio de prêmios, remuneração ou simplesmente por intermédio de elogio;
 - d) oferecer *feedback* quanto ao desempenho.

Na UFPA em decorrência da política de valorização e do reconhecimento de seus servidores, ocorreu um maior nível de comprometimento do TA em relação à instituição, que ao resgatar sua imagem fez com que o servidor sinta orgulho de representá-la e defender perante a sociedade. Para Kunsch (2003, p.170): “Imagem é o que passa na mente do público, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz”. Portanto, a UFPA deve ficar atenta ao comportamento de seus servidores que são peças importantes para a construção de sua imagem, podendo ser o grande diferencial entre o sucesso e fracasso do desenvolvimento institucional e da satisfação do servidor que opina pela continuidade da política de qualificação, conforme se verifica nas falas abaixo:

Eu acho que a UFPA precisa oferecer outros cursos [...] eu acho que tem muitas pessoas que precisam fazer especialização. [...] É um processo

contínuo. [...] precisa que as pessoas sejam mais incentivadas a sair e fazer essa pós-graduação (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 1).

O fato é que a qualificação deve continuar e abranger cada vez mais pessoas, eu acho importante conseguir um conhecimento a mais. (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 3).

[...] a capacitação e a qualificação precisam continuar. [...] precisamos avançar em dar condições para que a Universidade consiga resultados melhores para a sociedade (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 5).

Eu quero a continuidade dessa política de qualificação do servidor O fato é que a qualificação deve continuar e abranger cada vez mais pessoas, eu acho importante conseguir um conhecimento a mais. (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 6).

Capacitar e qualificar os servidores sem distinção de categorias O fato é que a qualificação deve continuar e abranger cada vez mais pessoas, eu acho importante conseguir um conhecimento a mais. (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 14).

A Gestão de Pessoas deve ser bem mais eficaz no sentido de premiar os bons servidores, isto é, aqueles que apresentarem contribuição para a instituição e bom desempenho profissional. Também fazer uma política de conscientização para avaliadores e avaliados, no tocante ao compromisso e justiça, haja vista que o servidor passará 30 anos dentro da instituição e observa-se que muitos são totalmente descompromissados O fato é que a qualificação deve continuar e abranger cada vez mais pessoas, eu acho importante conseguir um conhecimento a mais. (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 7).

As falas acima reforçam ainda mais o quanto os servidores consideram importante a continuidade da capacitação e qualificação. A qualificação possibilitou uma reflexão da postura dos técnicos antes e depois dos cursos, resultando em uma interferência positiva na realidade da instituição. Evidencia-se, pois, que a prática profissional e a motivação atual desses servidores requerem a continuidade da Política de Valorização do Servidor Técnico-Administrativo, no que se refere à aquisição de competências que não se restringem à área dos conhecimentos práticos adquiridos na própria instituição antes da qualificação. Tais competências abrangem saberes, atitudes, valores e socialização, resultando em habilidades continuamente construídas na prática e influenciam, de forma altamente positiva, no melhor desempenho da Instituição.

E, de acordo com os entrevistados, foram identificados os seguintes níveis de satisfação após os Cursos de especialização em Administração Estratégica ou de Gestão de Pessoas:

- a) importância como profissional;
- b) melhoria na execução das atividades;

- c) necessidade de continuidade e constante aperfeiçoamento;
- d) melhoria no comportamento humano dos servidores;
- e) promoção de visão sistêmica da UFPA;
- f) existência de processo colaborativo entre as equipes de trabalho; e
- g) percepção da política de recursos humanos da UFPA como extremamente positiva.

Ressalta-se que os servidores da UFPA que buscam a qualificação, para que possam aprender eficazmente, eles precisam estar conscientes não apenas da missão, visão e das metas da organização, mas as formas de alcançá-las, pois só assim poderão direcionar sua atuação individual para o alcance do objetivo maior da instituição. A pesquisa identificou, como um dos resultados, um maior conhecimento da instituição, de acordo com o relato “[...] Então, assim, o que mudou eu acho que foi a minha visão, então agora eu acho que consigo entender muito melhor o andamento da Universidade, as atividades, o que a gente executa, cada setor da Universidade, pra que é, porque aquele servidor é daquilo, o que ele faz, então eu consegui ter essa visão que eu não tinha (SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO 11).” Para que isso seja possível, todos os funcionários necessitam adquirir uma visão sistêmica da organização, com destaque às tecnologias existentes e disponíveis, atuando em conjunto e aliado à busca de adquirir novos conhecimentos que serão revertidos na instituição.

Edvinsson e Malone (2008, p. 4) admitem que o que se denomina capital intelectual sempre existiu, mas é na sociedade da informação que passa a ter relevância. É o ser humano quem transforma a informação em conhecimento e que tem a capacidade de sentir, criar, desenvolver e aplicar conhecimentos. A presença humana nas organizações, muitas vezes tratada de modo equivocado, precisa ser vista com a devida atenção para que não seja negligenciada a capacidade de desenvolver pessoas.

Nesse sentido Drucker (2004, p. 69), argumenta que, o verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não é em máquinas e ferramentas, mas sim no trabalhador do conhecimento. Assim, Edvinsson e Malone (2008, p. 32), fecham essas considerações sugerindo que “é toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados/funcionários/colaboradores e gerentes” que devem ser enfatizadas nesse processo da nova concepção de gestão.

4.2.5 Eixo 5 – Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos após a qualificação – visão dos gestores

A abordagem realizada com 4 (quatro) gestores da UFPA (identificação conforme Apêndice D) revela que, em meio ao contexto de mudanças que se apresenta, é necessário trazer à reflexão as novas tendências globais de gestão de pessoas e a importância de estabelecer uma nova estratégia de ação voltada para a valorização não só do trabalho, mas também do TA, o que representa um grande avanço em se tratando de uma organização pública, conforme se verifica na análise dos gestores em relação aos resultados já alcançados na UFPA:

Ao longo dos dez anos [...] conseguimos sim perceber um avanço tanto na qualificação dos nossos antigos servidores. [...] Grande parte dessa qualificação foi por incremento dos cursos que chegam por meio do CAPACIT. Outra parte se dá por associações com a FGV e agora, mais recentemente, com o IFPA, no sentido de criar um curso de graduação para os servidores técnico-administrativos (GESTOR 3)

[...] há uma crescente demanda de qualificação [...] mas também há um esforço institucional no sentido de que a gente crie possibilidades de que esses servidores estejam, de fato, realizando seus cursos (GESTOR 4)

A exigência da lei era a elaboração desse PDTI e, inserido nesse programa, estavam o Programa de Educação Continuada e o Programa de Dimensionamento e de Redimensionamento de Pessoal e de Avaliação de Desempenho. Os três foram elaborados e executados. [...] A criação da PROGEP foi um marco histórico na Instituição. [...] a nossa preocupação era que o Técnico-Administrativo fosse preparado de tal forma, inclusive academicamente, para ocupar esses cargos estratégicos na Instituição, para que os docentes fossem liberados para desenvolver suas atividades na Instituição, que é a produção do conhecimento. [...] sem o processo de qualificação, os técnicos não iriam ter condições de ocupar e de atender aos grandes desafios impostos pela Universidade. Então, perpassa, sem dúvida, sobre esse processo educativo e de qualificação.

[...] daqui a pouco, a Universidade vai ter 20 técnico-administrativos formados em Mestrado, com possibilidade de muitos seguirem para o Doutorado (GESTOR 2).

Essas atividades eram realizadas antes do PDI de 2001 na Universidade, não de forma sistemática e planejada como passou a ser efetivada a partir de 2001 e com mais ênfase a partir de 2006 quando o Governo Federal instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que tem como uma de suas finalidades principais o desenvolvimento permanente do servidor público (GESTOR 1).

[...] os resultados dos cursos de qualificação contribuíram e contribuem para que a Universidade atue de forma mais qualificada e cumpra sua missão e seus objetivos com mais efetividade e eficiência, haja vista que os servidores estão dotados de competência técnica para o bom desempenho de suas funções (GESTOR 4).

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

Nesse contexto, o gestor é um dos responsáveis pela direção, ordenamento e desempenho de seus colaboradores. Ele influencia em toda estrutura da organização ou em parte dela a partir da consciência de que administrar, gerir ou gerenciar pessoas é também uma arte, aplicando com maestria técnicas eficazes para melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, ajudando seus colaboradores a se tornarem cada vez mais qualificados.

Para tal, o gestor deve manter-se atualizado e ajudando na sobrevivência e credibilidade da organização da qual faz parte, considerando-se que os objetivos dos programas de qualificação devem visar, fundamentalmente, os objetivos organizacionais.

Desse modo, a Política de Valorização do Servidor Técnico-Administrativo da UFPA, com a realização dos cursos de Administração Estratégica e de Gestão de Pessoas, foi avaliada pelos gestores quanto ao alcance de seus objetivos e dos objetivos institucionais, de qualificar os quadros técnicos da UFPA, conforme se justifica nas falas dos gestores:

Eu diria que não. [...] Nunca nós podemos pensar que, na Universidade, nós esgotamos nossa capacidade de qualificação. A Universidade precisa sempre estar aprendendo. Seus atores, que aqui trabalham, têm sempre que estar em um processo contínuo de qualificação e capacitação (GESTOR 1).

Eu acho que não [...] nunca será suficiente [...] acho que o processo tem de ser contínuo e permanente [...] é um processo de formação lento, gradual (GESTOR 3).

A qualificação dos servidores em Administração Estratégica e Gestão de Pessoas sempre estarão em consonância com os objetivos institucionais porque essa qualificação, em áreas sensíveis que são, propiciam à organização atuar de forma estratégica e sincronizada com um mundo em constante mudança, seja do ponto de vista econômico, político e social, onde as pessoas que compõem uma organização são o elemento-chave para sua sobrevivência e para que ela presta bons serviços à coletividade (GESTOR 4).

De acordo com os relatos acima, pode-se dizer que foi confirmado os pressupostos da pesquisa, considerando que a UFPA é uma instituição que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, o que certamente conduzirá aos resultados e objetivos institucionais esperados e, como consequência, exigirá um servidor Técnico-Administrativo cada vez mais capacitado e qualificado. Para que tal resultado seja alcançado, a PROGEP, através do aprimoramento do PIDT, deve estabelecer metas sobre a capacitação dos servidores a curto, médio e longo prazo, isto é, tal entendimento remete à necessidade de formação continuada dos servidores de forma planejada, para gerir o processo de desenvolvimento técnico-profissional de todo o corpo funcional da Instituição, visando a articulação entre as habilidades e competências adquiridas.

[...] Eu prefiro entender que cada Pró-Reitoria é um nicho de excelência em sua área de atuação e que, desempenhando bem o conjunto, cada ator desse processo, a obra vai ser bem conduzida (GESTOR 1).

Eu não tenho dúvida, eu acho que sim, por meio da formação você muda o desenvolvimento de um órgão, de uma Instituição e a PROGEP é um exemplo vivo disso. [...] eu acho que os servidores na PROGEP não tinham essa visão universal, ampla, e a partir daí os técnicos passaram a ter essa visão mais sistêmica da Universidade (GESTOR 2).

Essa qualificação permite que a PROGEP atue de modo mais estratégico e sistêmico, compatível com sua competência de estabelecer diretrizes e programas voltados para o desenvolvimento e a valorização dos servidores da UFPA (GESTOR 4).

A partir desse entendimento os servidores da PROGEP tiveram, inicialmente, prioridade na participação do curso de Gestão de Pessoas. A PROGEP, considerada setor estratégico, teve a premente necessidade de qualificar os técnicos e mantê-los em seu quadro.

Entende-se, assim, que existe a necessidade de uma nova postura da UFPA muito em função do grau de exigência cada vez maior da comunidade universitária e

da sociedade no atendimento de suas necessidades. As organizações públicas, tradicionalmente administradas pela cultura burocrática e de controle devem buscar novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional devendo estar correlacionado às necessidades e objetivos pessoais dos servidores técnico-administrativos.

Nesse contexto, os gestores, enquanto usuários dos serviços institucionais da UFPA, ao serem questionados se os técnico-administrativos qualificados contribuíram para a melhoria de desempenho de suas unidades e da Instituição, obteve as seguintes colocações:

[...] São as pessoas que aqui trabalham que colocam seu esforço no dia a dia, porque sem elas nós não teríamos condição de construir uma Universidade forte, de vanguarda (GESTOR 1).

[...] acho sim que houve mudança, mas ainda não do que a Universidade precisa (GESTOR 3).

Enquanto usuário, percebe-se de fato uma melhoria dos serviços prestados por aqueles que tiveram a possibilidade de se qualificarem. [...] Pode-se perceber isso nos debates que tem ocorrido em torno do novo PDI, onde os servidores técnicos tem tido destacada atuação (GESTOR 4).

Contextualizando a política de valorização dos servidores TA, a pesquisa aponta, de acordo com a percepção dos gestores em relação ao desempenho dos servidores técnico-administrativos após a qualificação nos cursos de Administração Estratégica e Gestão de Pessoas, os seguintes resultados:

- a) houve avanço na qualificação dos antigos servidores;
- b) crescente demanda pela qualificação;
- c) preocupação da UFPA com a formação e qualificação do servidor técnico-administrativo;
- d) aumento da competência técnica e profissional;
- e) necessidade de continuidade do processo de formação e qualificação do servidor técnico-administrativo;
- f) aumento da produtividade;
- g) melhoria no comportamento humano dos servidores;
- h) promoção da visão sistêmica, entre os participantes dos cursos de Administração Estratégica e Gestão de Pessoas, em relação à UFPA;
- i) aumento do processo colaborativo entre as equipes de trabalho;

j) desenvolvimento do capital intelectual dos servidores técnico-administrativos; e

l) melhoria do desempenho das unidades de trabalho e da própria UFPA.

Mediante os resultados acima, expostos de forma positiva, cita-se Kotler (2000, p. 117) que indica os princípios básicos para a excelência do atendimento ao cliente ou usuário dos serviços públicos:

1) Conhecimento: é preciso ter conhecimento do que, como, onde, quem, por que se faz. Quanto à técnica, pode-se fazer a contínua preparação das pessoas através de treinamentos, balanceando aspectos comportamentais e informacionais. Todos devem conhecer a organização onde trabalham, seus objetivos e os serviços a serem prestados aos usuários;

2) Relacionamento: A relação entre quem atende e quem é atendido deve ser baseada no objetivo “ganha-ganha”, os dois devem sair ganhando. Através do relacionamento interpessoal podem-se criar as condições para uma boa percepção dos interesses de ambos os lados.

3) Comprometimento: através do engajamento, as pessoas podem assumir os objetivos propostos, planejando-se e realmente cumprindo prazos e metas.

4) Confiabilidade: atendimentos e serviços estão baseados na ética e responsabilidade. Assim é possível realizar um serviço confiável, de forma a preservar informações sigilosas e restritas do cliente. Além disso, a eficiência no serviço, por si só, já garante maior confiança por quem está sendo atendido.

5) Postura: a apresentação e postura profissional adequada do servidor público transparecem no comportamento e atitudes em situações corriqueiras e sempre presentes em todos os detalhes do atendimento.

Segundo Kotler (2000), para que a qualidade do serviço seja um fator diferenciador estratégico, é preciso que os funcionários tenham: conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, motivação, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação à forma de realizá-las, com equipamentos modernos e adequados.

Para Porter (2004), somente as organizações empenhadas em planejar, executar e servir, produzem sistematicamente usuários satisfeitos. Nesse sentido o grau de relacionamento da Instituição com seus usuários exigem boa vontade para o atendimento entre seus colaboradores, pois um bom relacionamento só se constrói

com base em bons serviços prestados. A partir de tal modelo, pode-se afirmar que existe, afora a legislação vigente em relação ao plano de desenvolvimento permanente dos servidores públicos, a necessidade de se dar continuidade aos programas de valorização dos servidores da UFPA conforme se verifica nas falas dos gestores entrevistados:

Sim, até por imposição do MEC, dentro do PDI é necessário que nós tenhamos 3 eixos claramente definidos: o PDTI, que é o Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação; o PIDT, que é o Plano Institucional de Desenvolvimento Técnico; e o PPI, que é o Projeto Pedagógico Institucional (GESTOR 4).

Eu acho que não [...] nunca será suficiente [...] acho que o processo tem de ser contínuo e permanente [...] é um processo de formação lento, gradual [...] acho sim que houve mudança, mas ainda não do que a Universidade precisa (GESTOR 2).

Sim, as ações previstas no Plano de Desenvolvimento dos Técnicos Administrativos e voltadas para a capacitação e valorização do servidor continuam sendo executadas e os recursos garantidos para sua conclusão, haja vista estarem alinhados com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que visa o aprimoramento permanente do servidor e em consonância com o novo Plano de Desenvolvimento Institucional, que está em fase de conclusão (GESTOR 3).

Ainda com relação ao programa de qualificação continuada e o desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos após a qualificação, a visão dos gestores é manifestada nos relatos abaixo:

Eu acho que não [...] nunca será suficiente [...] acho que o processo tem de ser contínuo e permanente [...] é um processo de formação lento, gradual [...] acho sim, que houve mudança, mas ainda não do que a Universidade precisa.

[...] as ações previstas no Plano de Desenvolvimento dos Técnicos Administrativos e voltadas para a capacitação e valorização do servidor continuam sendo executadas e os recursos garantidos para sua conclusão, haja vista estarem alinhados com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que visa o aprimoramento permanente do servidor e em consonância com o novo Plano de Desenvolvimento Institucional, que está em fase de conclusão.

Pode-se afirmar que, a partir do estabelecimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, nos últimos anos tem-se assistido no Brasil a uma preocupação crescente, por parte do Estado, com a melhoria dos resultados das ações públicas, buscando-se, por meio de processos de mudança organizacional,

estabelecimento de parcerias e de novas práticas de gestão, ampliação dos níveis de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos (AMORIN, 2010).

A pesquisa constatou, de acordo com as falas dos técnicos e dos gestores entrevistados, que o processo de valorização do servidor técnico-administrativo da instituição UFPA deve ter continuidade e melhorias no sentido de que todos os técnico-administrativos sejam contemplados pelo Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos (PIDT), visando-se a continuidade e aperfeiçoamento do processo de valorização do servidor da UFPA:

Eu acho que a UFPA sinalizou muito positivamente quando montou uma PROGEP. Acho que ela deu um salto pra frente, mostrou preocupação pelo nosso bem maior, que são as pessoas. [...] A PROGEP vem fazendo um trabalho muito interessante no sentido da humanização, no sentido do estabelecimento de uma gestão por competência pautada em resultados, no sentido de uma valorização do servidor (GESTOR 1).

[...] Os docentes ao longo do tempo sempre tiveram oportunidade de qualificação. [...] mas tem 1.800 técnicos, então... não pode parar [...] só vamos perceber quando tiver 80% do corpo qualificado como mestre. Então, o desempenho é ínfimo? É, mas para você formar não é um estalar de dedos [...] o número de pessoas que ainda não foram contempladas precisa ser consolidado, ampliado (GESTOR 3).

O processo de valorização e desenvolvimento do servidor deve fazer parte da política e dos programas de desenvolvimento de qualquer organização que realmente esteja voltada para ter êxito e sucesso em suas práticas e que efetivamente tomem a gestão com pessoas com função estratégica para alcançar seus objetivos. O capital humano é fator diferencial das organizações, públicas ou privadas, e o gestor que não percebe esse fato, falha em seu propósito de alcançar um patamar de excelência em sua prática profissional (GESTOR 4).

Confirmando os relatos acima, entende-se que a instituição possui preocupações com a continuidade da Política de Valorização do Servidor Técnico-Administrativo da UFPA, visando à consolidação de seus objetivos institucionais de formação e qualificação dos servidores técnico-administrativos.

É importante ressaltar que a Universidade não deve planejar uma política de valorização, formação e/ou qualificação apenas para o sucesso, para a competitividade ou como ferramenta para suas atividades de trabalho. Ela deve, também, permitir ao seu colaborador agregar os conhecimentos adquiridos para que a UFPA, enquanto instituição pública e multicampi, inserida na Região Amazônica, supere os imensos desafios educacionais existentes.

O quadro 5 abaixo representa a categorização de análise das entrevistas, com base na análise de conteúdo.

Quadro 5 - Categorização de análise com base no conteúdo

CATEGORIAS DE ANÁLISE	FREQÜÊNCIA NOS DISCURSOS	DIFICULDADES
a) motivação	Aparece nas falas de 14 servidores técnico-administrativos.	Falha na gestão dos cursos.
b) processo de gestão	Aparece em 11 falas dos servidores técnico-administrativos e nas falas dos 4 gestores.	Falhas na comunicação do processo; Falta de continuidade.
c) o desempenho profissional após qualificação (visão do técnico)	Aparece em todas as falas dos 15 servidores técnico-administrativos e nas falas dos 4 gestores entrevistados	Continuação no mesmo setor / outras funções/ relocação Falta de continuidade do Programa.
d) satisfação do servidor	Aparece em todas as falas dos servidores técnico-administrativos.	Continuação no mesmo setor / outras funções/ relocação Falta de continuidade do Programa.
e) desempenho dos servidores técnico-administrativo após qualificação (visão dos gestores)	Aparece nas falas dos 4 gestores entrevistados.	Falta de continuidade do Programa.

Fonte: Protocolo de pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para haver a gestão do Capital Humano, é preciso que as instituições, as organizações de modo geral, invistam em alguns aspectos importantes tais como: capital intelectual, capital social e capital emocional. Como é possível perceber, o caminho para uma instituição crescer e se desenvolver é cheio de desafios, porém, aqueles que se lançarem com determinação e coragem e se esforçarem em desenvolver seu Capital Humano estarão garantindo uma posição de destaque na sociedade.

Considera-se que quando as organizações são bem sucedidas elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver. Isso leva a uma maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, como o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. Além disso, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de se identificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as instituições e organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas, que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

Assim, as pessoas passam a ser agentes ativos e inteligentes, ajudando a organização em qualquer tipo de recurso, sendo consideradas parceiras, tomando decisões nas atividades efetuadas com o devido cumprimento das metas, alcançando os objetivos previstos nas organizações, deixando de ser um problema lidar com as pessoas, um desafio que passou a se constituir em vantagem para as organizações.

Observa-se, também, que este terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e internas no ambiente, nas organizações e nas pessoas, o mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente/usuário, qualidade, produtividade, flexibilidade e competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações recorrem às

peças, fazendo com que não somente se utilizem de ferramentas associadas ao planejamento estratégico, mas também considerem como Estratégica o processo de Gestão de Pessoas. É em um ambiente onde pessoas, conhecimentos e tecnologias façam a diferença, é que haverá melhores resultados.

É nesse contexto que esta dissertação apresenta os resultados aos questionamentos, objetivos e pressupostos.

No que se refere à questão principal, “Quais as principais contribuições identificadas pelos servidores técnico-administrativos para a melhoria do desempenho de suas unidades de trabalho a partir da qualificação recebida?”

O resultado identificou em primeiro lugar, que a qualificação foi uma realização individual do servidor. Os cursos de especialização foram realizados, como uma busca de auto-realização. Fazendo a trajetória dos TA's qualificados, foi constatado que a maioria dos servidores passou a exercer cargos de confiança CD ou FG. A Pesquisa identificou que na PROPLAN, dos servidores que foram qualificados nos cursos em análise, apenas um continuava lotado na Pró-Reitoria. Outros, foram remanejados para outras unidades, quer pela qualificação ou pela mudança de gestão. Constatou-se também, que ao longo do tempo, os servidores contribuíram para a melhoria de suas unidades e desempenho institucional, exercendo funções que antes somente eram exercidas por docentes. Assim, pode-se afirmar que os resultados dos cursos sob análise foram positivos, os servidores contribuíram e contribuem para que a universidade atue de forma mais qualificada e cumpra sua missão e seus objetivos com mais eficiência e efetividade, haja vista que os servidores estão dotados de mais competência técnica para o bom desempenho de suas funções. Assim, considera-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado.

Com referência aos objetivos específicos (a) “identificar os avanços implementados pelas mudanças na gestão, em relação à qualificação e desenvolvimento dos técnico-administrativos”, foram notórias as mudanças ocorridas, como: incentivo à qualificação, por meio de programas de educação continuada, considerando que outros cursos de especialização foram realizados, abrangendo áreas como: Políticas de Desenvolvimento e Gestão Pública, Planejamento e Gestão de Desenvolvimento Regional, Engenharia de Produção, Saúde do Trabalhador, Gestão Financeira, Gestão Hospitalar, Administração de Bibliotecas, etc. Destaca-se a primeira turma de mestrado institucional direcionado

aos servidores técnico-administrativos, em parceria com o NAEA, na qual estão alguns servidores das turmas de especialização sob estudo. Na área de foram realizados muitos cursos por meio do Centro de Capacitação, não mais de forma aleatória, mas direcionados às necessidades institucionais e o desenvolvimento pessoal, fortalecidos com a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal, em 2005, que veio para desenvolver a política de RH.

Quanto aos objetivos (b) identificar as ferramentas utilizadas para a capacitação e qualificação dos TA's, foram identificadas outros cursos de especialização, a primeira turma do curso de mestrado para servidores TA's, cursos realizados pelo CAPACIT em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Constatou-se que, com a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal, esse leque se ampliou para além do programa de formação, capacitação e qualificação do seu quadro. Houve uma expansão, contemplando áreas, como: saúde e qualidade de vida, avaliação e desempenho, e o programa de dimensionamento e redimensionamento de pessoal. Os programas após sua implantação precisam ser acompanhados e reavaliados para o alcance de melhores resultados. O dimensionamento e redimensionamento se constituem em desafio para a UFPA.

No que se refere aos objetivos (c), foi confirmado tanto pelos técnicos quanto pelos gestores entrevistados, a importância que tem a capacitação e qualificação dos RH da UFPA para o desenvolvimento da Instituição. Podendo-se afirmar que uma vez iniciado, esse processo não pode parar, deve ser algo muito bem focado, direcionado às demandas institucionais e à realização profissional. Não pode haver interregno e pensar que a Universidade já esgotou sua capacidade de qualificação. Essas demandas devem estar contidas no PAC, em atendimento ao PDI e à legislação vigente.

Com relação aos pressupostos que nortearam a pesquisa: instituições que investem na capacitação (qualificação/treinamento) de seu quadro técnico conseguem alcançar seus objetivos, aumento de produtividade e melhoria do desempenho institucional, foram confirmados, considerando que tanto os gestores como os servidores entrevistados foram unânimes em afirmar que a capacitação só trouxe benefícios para a UFPA. A Universidade precisa estar sempre aprendendo, seus atores que aqui trabalham tem sempre que estar em um processo contínuo de qualificação e capacitação.

Para realização desta dissertação, foi necessário discorrer sobre várias teorias da Administração para depois utilizar como embasamento, conceitos oriundos da teoria Comportamental da qual faz parte a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, para melhor explicar os resultados à luz dessa teoria, cujos resultados poderão ser usados nas IES ou por instituições que invistam na gestão de pessoas (Valorização de RH) desenvolvendo conhecimentos, habilidades e competências, consolidando assim a realização dos objetivos pessoais aos objetivos institucionais.

Os resultados da pesquisa apontaram:

- a) Motivação Pessoal – Os cursos tiveram em primeiro lugar a motivação pessoal, ou seja, os TA's buscaram a qualificação como auto-realização;
- b) Depois, os conhecimentos adquiridos foram disseminados em suas unidades;
- c) Os cursos possibilitaram uma visão sistêmica da UFPA, passaram a conhecer melhor a Instituição;
- d) Houve um maior comprometimento dos servidores para com a UFPA;
- e) Os TA's contribuíram para a melhoria de desempenho da UFPA, confirmado pelos gestores entrevistados;
- f) A Política de valorização dos Servidores TA's é considerada altamente positiva pelos TA's e pelos gestores entrevistados;
- g) O processo de capacitação deve ser contínuo, abrangendo outras áreas e com uma participação maior de servidores;
- h) Aumento do número de ferramentas usadas para a capacitação, incluindo a primeira turma de mestrado para os TA's;
- i) Falha no processo de divulgação dos Cursos;
- j) Continuidade dos programas já implementados através do PIDT, para uma maior efetividade;

Como limitação, vale ressaltar a divergência de dados disponibilizados pela Instituição quanto ao número de TA's qualificados no período pesquisado, o que dificultou a análise.

Nesse sentido, conclui-se, que a UFPA, como um centro de prestação dos serviços públicos educacionais destinados ao cidadão, deve primar por uma política efetiva e continuada de profissionalização e valorização de seu servidor, observando-se que o conhecimento é ferramenta essencial na política de recursos humanos dos servidores, tendo em vista que a própria UFPA se beneficia na medida

em que a profissionalização e a valorização do servidor têm apresentado como resultado maior eficiência na prestação dos serviços direcionados ao cidadão, objetivo primeiro das instituições governamentais.

Ao final desta pesquisa, recomenda-se/sugere-se:

1 – Criação de um sistema de Avaliação de Impactos. A pesquisa identificou que não existe na Instituição uma avaliação de impacto relacionada à qualificação dos servidores. Embora já tenham sido realizados vários cursos de capacitação, qualificação e treinamento, além de outros programas, ainda está faltando esse tipo de avaliação em relação ao desenvolvimento institucional. Nesse processo é imprescindível a participação dos gestores e chefias imediatas.

2 – Avaliação dos programas já existentes, definidos no PIDT, para melhor aplicabilidade, considerando que os programas foram executados dentro dos dispositivos legais vigentes, e que todo programa deve ser periodicamente monitorado e avaliado; e ainda,

3 – Implementação do projeto Mapeamento de Competências do quadro de servidores da UFPA o que possibilitará à instituição identificar entre outros o perfil e a qualificação de seu quadro técnico, podendo a partir dos dados obtidos ser criado o banco de talentos da instituição.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMORIN, Glória Conforto. Descentralização e regulação da gestão de serviços públicos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, 2010.

ARGUIN, G. e outros. **Estudos e Debates 16 - O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**: Conselho de Reitores, 1989.

ARRUDA, César Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAUER, Riben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. [S.l.]: Lisboa Edições, 2009.

BIANCHETTI, J. M. **Liderança: informação e conhecimento para gestão empresarial**. Revista HSM Management, nº 16, ano 3, set/out/1987. São Paulo: Editora Savana, 2001.

BLASS, Leonel. **De volta ao futuro**. São Paulo, Cortez, 2001.

BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

BORGES, Fernanda Maria Macedo; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. *Planejamento Estratégico: um instrumento à disposição das universidades?* **Revista de Administração**. v.1, Rio de Janeiro: FGV, 2000.

BRANDÃO, Flávio; MACHADO, Gilmar. **Relações entre Estratégia competitiva, estrutura produtiva e estrutura organizacional de empresas**. Rio Grande do Sul: Talentos, 2000.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CES/CNE nº 1366**, de 12 de dezembro de 2001. Trata sobre os estatutos e regimentos de Instituições de ensino Superior. Disponível em: < www.abrasil.gov.br >. Acesso em: 30 jun. 2010.

_____ Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Poder executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64.

_____ Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 5.ed. Disponível em: < <http://bd.camara.gov.br> >. Acesso em: 20 out. 2011.

_____ Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccportal.inep.gov.br/superior](http://www.planalto.gov.br/ccportal/inep.gov.br/superior)>. Acesso em: 20 out. 2011.

_____ Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Trata sobre a estrutura do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos da Educação. Brasília, 2005. Disponível em:<www.mp.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2010.

_____ Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Reforma da gestão pública**. Brasília, 1998.

_____ Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão/ENAP. **Gestão de Pessoas Fundamentos e Tendências**, 2008. Disponível em: <www.ena.gov.br>. Acesso em: 10 ago. 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão. **Cadernos MARE**, v. 5, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1999.

BROCKA, Bruce & BROCKA, Suzanne M. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 2004.

CALARGE, Felipe Araújo. **Visão sistêmica da qualidade**: a melhoria de desempenho da organização direcionada pela qualidade. São Paulo: Art Liber Editora, 2004.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia, BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

CARAVANTES, Geraldo & BJUR, Wesley. **Readministração em ação**. São Paulo: Makron Books, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Kildare Gonçalves. **Direito Constitucional**. Teoria do Estado e da Constituição. Direito Constitucional Positivo. 12. ed. [S.l.]: Editoria Dey Rey, 2008.

CELLARD, A. A análise documental: In: POUPART, J. *et al.* **A Pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 2003.

CHAUÍ, M. A universidade Operacional. **Folha de São Paulo**, 9 de maio de 1999. (Caderno Mais, p. 3).

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002a.

_____. **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002b.

_____. **Como transformar Recursos Humanos em um centro de lucros**. São Paulo: Markon Books, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CUNHA, Roberto Dutra da Silva. Estratégia e planejamento na universidade brasileira. **Revista da Administração**. São Paulo, v.23, n.1, p.29-38, out./dez., 2005.

DAVEL, Maria; VERGARA, Sylvia Constant **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, Stan; BOTKIN, Jim. The coming of knowledge-based business. **Harvard Business Review**, Boston, p. 165-170, Sept./Oct., 1994. In apud PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competência em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, 2001.

DRUCKER, P. F. **As fronteiras da administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 2004.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000 apud PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competência em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

DUTRA, Joel Souza. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1998.

EASTON, Maria Amália. O Capital humano. **Revista Exame**, São Paulo, a. 31, n. 82, p.93, 122-131, out./2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 2008.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO AMAPÁ. **Curso de mestrado profissional em planejamento e Políticas Públicas**. Disponível em: <<http://www.eap.ap.gov.br/mestrado>>. Acesso em: 30 jun. 2010.

ESTRADA, José Maria Marques. *Planejamento estratégico nas universidades públicas*. **Revista de Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000. V.1.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; SILVA, Daniel Nascimento. **Noções gerais de projeto e pesquisa**: uma abordagem didática. Belém/PA: CEJUP, 2009.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 2006.

FILHO, Adauto Bezerra Delgado. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da UNICAMP**. Dissertação (mestrado profissional) Campinas, SP. 2004. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/documentos>>. Acesso em: 15 out.2011.

FLEURY, Afonso *et al.* Gestão Estratégica do Conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 19.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar; aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 2005.

FRANCO, Dermeval. **As pessoas em primeiro lugar**: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

FREMONT, E. Kast; ROSENZWEIG, James E. A teoria General Eletrics: aplicação para o Gerenciamento de uma organização. **Revista Management**, dez., 2002.

FROMM, Erich. Planejamento humanístico. **Revista de Negócios**. v.1, n.3, abr./jun., 1996.

GARRIDO, Laércio M. **Virei gerente, e agora?** São Paulo: Nobel, 2000.

GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. [S.l.:S.n, 200-?]. Cap. 3. (entrevistas individuais e grupais).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GILBERT, D.; BALESTRINI, P.; LITTLEBOY, D. Barriers and Benefits in the Adoption of e-Government. **International Journal of Public Sector Management**, v.17, n.4, p. 286-301, 2004.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: MacGraw-Hill, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. EPU, 2006.

HERZBERG apud CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar recursos humanos em um centro de lucros**. São Paulo: Markon Books, 2003

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. **Aprimoramento da gestão**. Rio de Janeiro, 2005.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. Tradução de Luciane Pauleti e Daniel Vieira; São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Cap. 6,10.

LEWIN, Kurt. **Frontiers in Group Dynamics: concept, method, end reality in social science**. Human Relations, no. 1, 1947, p. 541.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEITÃO, Sueli dos Santos. A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional. **Gestão contemporânea**, Porto Alegre, v. 7, n. 7, p.245-268, jan./jun. 2010.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACIAN, Lêda M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 2007.

MAGALHÃES, Elenice Maria de. et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **RAP**, Rio de Janeiro, v.44, n.1, p. 55-86, jan./fev.2010.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 2005. Disponível em: < [www.top.org.arg./documentos](http://www.top.org.arg/documentos)>. Acesso em: 20 jul. 2010.

MARQUES, S. M. **Processo de capacitação continuada**: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo>>. Acesso em: 07 jun. 2010.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 5. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.

MAURÍCIO, J.; LUCENA, J. **Breve visão histórica da teoria das organizações**. Texto de Apoio nº4. [S.l.] :Organização da Empresa, [200-?].

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO et al. apud HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. EPU, 2006.

MÉDICE, Mirian de Cássia; ALMEIDA, Mirian Lino. **A globalização econômica**. São Paulo: Nova Geração, 1999.

MELLO, Alex Fiúza Bolonha de. Um novo servidor público. **Beira do Rio**: Informativo da Universidade Federal do Pará, n.11, p. 2, jul. 2002. Coluna do Reitor. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/beiradorio/arquivo/beira11/colonadoreitor.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2010.

_____. O novo estatuto da UFPA e o desafio da contemporaneidade. In: **UFPA. 50 Anos. Os Estatutos da UFPA**. Belém: EDUFPA, 2007.

MEYER JUNIOR, V. **Dinossauro a gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2005.

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e valorização do treinamento. In: BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p 9-27.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Angélica Conceição Dias. **Bibliotecas universitárias como gestoras do conhecimento em instituições federais de ensino superior**: propostas e diretrizes. Dissertação 2010. (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento da pesquisa qualitativa**. São Paulo: Hucitec, 1999.

- MONTANA, P.J.; CHARNOVE, B.H. Administração. São Paulo. Saraiva, 2000.
- MOREIRA, Eidorfe. A fundação. In: **UFPA. 50 Anos. Os Estatutos da UFPA.** Belém: EDUFPA, 2007.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração.** 12. ed. São Paulo: Pioneira, 2006.
- NÉRI, A. **Competência de liderança na gestão de recursos humanos.** In: Gestão de RH por competências. Campinas: Papirus, 2004.
- NUNES, Nilce. **Avaliação da eficiência produtiva de organizações educacionais:** uma aplicação do método de análise envoltória de dados sobre a produção científica dos departamentos de ensino de uma Universidade. Florianópolis: Insular, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia, práticas. 26.ed. São Paulo: Atlas. 2006.
- PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio Janeiro: Campus, 2004.
- ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2005.
- SCHUCH JR., Vitor Francisco. A estruturação da UFSM em questão. **Cadernos de Pesquisa**, Santa Maria (RS), n. 30, maio, 2005.
- SEMIONATTO, I. **A participação da universidade no desenvolvimento nacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.
- SELDEN, Sale Coleman. **Inovações e tendências globais nas práticas de gestão de recursos humanos.** Administração Pública: coletânea. Org. B. Guy Peters e Jon Pierre. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.
- SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; ROBERTS, Charlotte; KLEINER, Art. **A quinta disciplina – Caderno de campo:** estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SINGER, Peter. **Ética prática**. Tradução. Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins, 2005.

STEWART, Thomas A. **O capital intelectual**. New York: Doubleday, 1998.

TAVARES, Maria Serafina Rocha Alves. **Motivação e desempenho dos trabalhadores da administração pública cabo-verdiana atual**. [S.l.]:Universidade Aberta, 2010.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo. **A concepção de homem para as teorias da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Cultura organizacional e liderança: uma visão dinâmica**. 2005.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1992.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Estatuto e Regimento Geral**. Dos órgãos de direção intermediária, Seção 4, cap. 2. Belém: EDUFPA, 2009.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e desenvolvimento. **Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2001 – 2010**. Belém: EDUFPA, 2003.

_____. **Projeto do curso de especialização em administração estratégica**, Belém, 2003.

_____. **Projeto do curso de especialização em gestão de pessoas**. Belém, 2003.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal. **Plano institucional dos técnico-administrativos da UFPA**. Belém: EDUFPA, 2006.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal. Relatório. Disponível em: < <http://www.progep.ufpa.br>>. Acesso em: 10 out. 2010.

_____. **Relatório Social de gestão 2001/2009: um salto para o século XXI**. Belém: EDUFPA, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Comissão Universidade XXI. **Universidade XXI: fundamentos para uma nova política de ensino superior**. Curitiba: UFPR, 2003, 50p.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea - ANPAD**, Rio de Janeiro, v.11, n.1/10, 2003.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Mudando paradigmas.** (A era da competência). Rio de Janeiro: Mapa, 2001.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

_____. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

WEBSTER, 1981 apud WICK, Leon. **O desafio do aprendizado.** [S.l.]: Nobel, 2002.

WICK, Leon. **O desafio do aprendizado.** [S.l.]: Nobel, 2002.

WRIGHT, Edward; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso e métodos: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAINKO, M. A. S. **Planejamento, Universidade e Modernidade.** Curitiba: All-Graf Editora, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Tradução de Maria Helena C. V. Trilinski. São Paulo: Atlas, 2008a.

_____. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.2, p.6-17, abr./jun.2008b.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista com os gestores

1 – Por ocasião da elaboração do Plano de Desenvolvimento da UFPA foi constatado: inexistência de uma política de recursos humanos; baixo índice de qualificação do corpo técnico e inexistência de um sistema de avaliação de desempenho. De imediato, três cursos de Especialização foram ofertados para os servidores técnico-administrativos: dois de Administração Estratégica e um de Gestão de Pessoas.

Que análise o senhor (a) faz em relação aos resultados desses cursos com esse momento da UFPA, considerando o senhor ser o Pró-Reitor? (PROGEP/PROPLAN)

2 – Os cursos, tanto de Administração Estratégica como de Gestão de Pessoas, foram ofertados aos servidores para suprir uma demanda de técnicos qualificados nas áreas estratégicas e de Gestão de Pessoas.

O senhor pode considerar que os objetivos dos cursos estavam em consonância com os objetivos institucionais e se foram alcançados?

3 – A Coordenadoria de RH, depois que se tornou a PROGEP/PROPLAN, foram identificadas de acordo com estudos já realizados, são as Pró-Reitoria onde estão o maior número de servidores qualificados.

Como o senhor (a) analisa essa qualificação? Como Pró-Reitor (a), o senhor (a) percebe um melhor desempenho da PROGEP em relação às demais Unidades da UFPA?

4 – Fazendo uma análise geral, o senhor (a), enquanto usuário dos serviços institucionais pode afirmar que os técnico-administrativos qualificados estão contribuindo para a melhoria de desempenho de suas unidades e da Instituição?

5 – O Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnicos (PIDT), aprovado em 2006, contendo cinco programas, todos voltados para a valorização do servidor e melhoria institucional, continua sendo executado?

6 – Faça um resumo desse processo de valorização do servidor enquanto Pró-Reitor (a), considerando a capacitação, a qualificação e a Gestão de Pessoas e o que o senhor (a) acha que a UFPA precisa fazer para melhorar cada vez mais,

considerando que o principal ativo de uma Instituição são as pessoas que nela trabalham, além de considerar que o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional?

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista com os servidores

1 – Por ocasião da elaboração do Plano de Desenvolvimento da UFPA foi constatado: inexistência de uma política de recursos humanos; baixo índice de qualificação do corpo técnico e inexistência de um sistema de avaliação de desempenho. De imediato, três cursos de Especialização foram ofertados para os servidores técnico-administrativos: dois de Administração Estratégica e um de Gestão de Pessoas.

Você é um (a) dos servidores (as) qualificados (as). O que o (a) motivou a participar de um desses cursos?

2 – Após sua qualificação, o que mudou em sua vida profissional que pudesse dar destaque como retorno para a Instituição?

3 – A Lei nº 11.091, de janeiro de 2005, estrutura o Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos visando o desenvolvimento dos servidores na carreira por meio da capacitação e do mérito profissional.

Como você analisa a política de valorização dos servidores implementada na UFPA, onde estão contidos vários programas como: dimensionamento, redimensionamento, educação continuada, saúde e qualidade de vida, avaliação de desempenho?

4 - Considerando que o principal ativo de uma Instituição são as pessoas que nela trabalham, além de considerar que o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional, o que você acha que a UFPA precisa fazer para desenvolver mais a política de valorização do servidor, considerando a capacitação, a qualificação e a Gestão de Pessoas?

APÊNDICE C – Perfil dos servidores técnico-administrativos participantes da pesquisa

Nº	Função	Categoria	Lotação	Data da Entrevista	Curso Realizado
1	Assistente social	Técnico	PROGEP	15/04/2011	Gestão de Pessoas
2	Assistente em administ.	Técnico	PROGEP	19/04/2011	Gestão de Pessoas
3	Assistente em administ.	Técnico	PROGEP	20/04/2011	Gestão de Pessoas
4	Assistente social	Técnico	PROGEP	25/04/2011	Gestão de Pessoas
5	Assistente em Administ.	Técnico	PROGEP	26/04/2011	Gestão de Pessoas
6	Administradora	Técnico	PROGEP	27/04/2011	Gestão de Pessoas
7	Administradora	Técnico	PROGEP	06/05/2011	Adm. Estratégica
8	Assistente em Administ.	Técnico	PROPLAN	13/05/2011	Adm. Estratégica
9	Secretária Executiva	Tecnico	PROPLAN	16/05/2011	Adm. Estratégica
10	Administradora	Técnico	PROAD	18/05/2011	Gestão de Pessoas
11	Assistente em administ.	Técnico	PROAD	18/05/2011	Gestão de Pessoas
12	Assistente Social	Técnico	PROGEP	24/05/2011	Gestão de Pessoas
13	Administrador	Técnico	PROPESP	27/05/2011	Adm. Estratégica
14	Socióloga	Técnico	PROPLAN	01/06/2011	Adm. Estratégica
15	Contadora	Técnico	PROPLAN	01/06/2011	Adm. Estratégica

Fonte: Protocolo de pesquisa

APÊNDICE D – Perfil dos gestores participantes da pesquisa

Nº de Entrevistado	Função	Categoria	Lotação	Data da Entrevista
1	PRO-REITOR	DOCENTE	PROPLAN	28/03/2011
2	ADMINSTRADORA	TÉCNICO	PROGEP	07/04/2011
3	ADMINISTRADOR	TECNICO	PROGEP	19/04/2011
4	PRO-REITOR	DOCENTE	PROPLAN	11/05/2011

Fonte: Protocolo de pesquisa

APÊNDICE E – Legislação consultada**Governo Federal – base legal**

LEI/PROGRAMAS	SÍNTESE
Lei n. 8.112 de 11.12.1990	Dispõe sobre o Regimento Jurídico dos servidores civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais
Lei n. 11.091 de 12.01.2005	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e dá outras providências
Decreto n. 5.707 de 23.02.2006	Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990
Decreto n. 5.824 de 29.06.2006	Estabelece os procedimentos para concessão de Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005
Decreto n. 5.825 de 29.06.2006	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005
Medida Provisória n. 431 de 14.05.2008	Dispõe sobre a reestruturação... do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei 11.091 instituído pela Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005,...altera a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais
Parecer CES/CNE n. 1366, de 12 de dezembro de 2001	Dispõe sobre os Estatutos e Regimentos de Instituições de Ensino Superior
Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES

Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional
--	--

Fonte: Fonte: UFPA/PROGEP.

APÊNDICE F – Documentos consultados – leis/programas**base legal – UFPA**

LEI/PROGRAMAS	SÍNTESE
Estatuto da UFPA, de 10.07.2006	Aprova as alterações do estatuto da UFPA, de acordo com Port. n. 337 de 10 de julho de 2006.
Regimento geral da UFPA, de 14.12.2006	Disciplina os procedimentos gerais e comuns da estrutura e funcionamento dos órgãos e serviços da UFPA
Plano de Desenvolvimento 2001-2010, de 21 de novembro de 2002	Planejamento Estratégico que orienta o Plano de Gestão, com programas, projetos, estratégias e linhas de ação
Plano de Gestão 2005-2009, de 02 de dezembro de 2005	Conjunto de diretrizes e ação a serem desenvolvidas de acordo com o Plano de desenvolvimento 2001-2010
PDIT – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	Instrumento norteador das políticas de pessoal desenvolvidas pela PROGEP, no período pesquisado.
PROGRAMA DE DIMENSIONAMENTO DO PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	Visa identificar e analisar a força de trabalho da Instituição, necessária às exigências das unidades acadêmicas e administrativas.
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Visa o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de políticas de gestão de pessoas voltada aos técnico-administrativos, visando à qualidade dos serviços prestados à comunidade.
PROGRAMA EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS TÉCNICOS	Tem como pressupostos, a partir da lei 11.091/2005, atualizar, desenvolver e formar recursos humanos qualificados de modo a garantir a melhoria organizacional.
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UFPA 2001-2010	Eixo estruturante: valorização dos recursos humanos – meta 12 – estruturar e implantar políticas de desenvolvimento e fixação de RH.
Resolução n. 2.996 de 2002/CONSEP	Aprova o curso de Especialização em Administração Estratégica – turma I
Resolução n. 3.037 de 2003/CONSEP	Aprova o curso de especialização em Administração estratégica – turma II
Resolução n. 3.063 de 2003/CONSEP	Aprova o curso de especialização em Gestão de Pessoas

Fonte: UFPA/PROGEP/PIDT (2009)

**APÊNDICE G– Documentos consultados – programas e relatórios
base legal – UFPA**

PROGRAMAS/RELATÓRIOS 2001-2010	SÍNTESE
Relatório CAPACIT 2001 à 2010	Relatório das atividades de capacitação realizadas no período de 2001 a 2010
Programação dos eventos de aprendizagem 008 – CAPACIT/PROGEP	Programação que integra o Programa de Educação Continuada do PIDT
Plano Anual de Capacitação – PAC 2010 – CAPACIT/PROGEP	Consolidado a partir do diagnóstico organizacional para atender as demandas de capacitação
Relatório Auto-Avaliação da Universidade Federal do Pará – ago/2006	Realizado pelo DEAVI, criado pela UFPA apresenta o processo de avaliação interna, em atendimento a Lei do SINAES
Anuário Estatístico da UFPA 2008, ano base 2007	Retrata o perfil da instituição com base nas informações prestadas pelas unidades acadêmicas e administrativas
Relatório Social de Gestão – UFPA 2001/2009	Faz uma retrospectiva nesse período da Gestão do Reitor, Prof. Alex Fiúza de Mello, como uma prestação de contas à Instituição e à sociedade
Anuário Estatístico da UFPA 2010, ano base 2009	Retrata o perfil da instituição com base nas informações prestadas pelas unidades acadêmicas e administrativas

Fonte: PROGEP/UFPA: 2010

ANEXOS

ANEXO A – Curso de especialização em administração estratégica

O curso de Especialização em Administração Estratégica, turma I, aprovado pela Resolução no. 2.996/2002-CONSEPE, foi coordenado por três professores do Centro Sócio Econômico em períodos alternativos. Teve como objetivo geral, de acordo com o projeto, capacitar os servidores da área administrativa da instituição, tendo como pressuposto as modernas técnicas de planejamento e gestão estratégica. O curso foi realizado pela UFPA em parceria com o Centro Sócio Econômico (ICSA) e a Fundação Getúlio Vargas.

Curso de Especialização Estratégica – Turma I
Aprovado pela Resolução 2.996/2002-CONSEPE
Período: agosto de 2002 a fevereiro de 2003

No. de Inscritos por unidade administrativa: 36

Dem Soc	P R O E X	S E G E	C R H	C S E	P C U	C I A C	PRO P L A N	PRO TO CO LO	P R O A D	P R O E G	S E C O M	C. I N T E R I.	C F C H	PRO P E S P	B. C E N T	C E D	C P P T A	CA P A C I T	TOTAL
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	1	1	1	1	1		1		1	1									
1			1	1	1		1		1										
			1	1															
3	2	2	4	4	3	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	36

Fonte: PROPESP/UFPA

Nº de Concluintes: 30

Dem Soc	P R O E X	S E G E	C R H	C S E	P C U	C I A C	PRO P L A N	PRO TO CO LO	P R O A D	P R O E G	S E C O M	C. I N T E R I O.	C F C H	PRO P E S P	B. C E N T	C E D	C P P T A	CA P A C I T	TOTAL
1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	1	1	1	1	1		1		1	1									
			1	1			1		1										
2	2	2	3	3	2	0	3	0	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	30

Fonte: PROPESP/UFPA

ANEXO B – Curso de especialização em gestão estratégica ii

O Curso de Especialização Estratégica II, aprovado pela Resolução 3.037/2003/CONSEP, foi ofertado pela UFPA, tendo como unidade responsável o Centro Sócio Econômico/Departamento de Administração (hoje ICESA), em parceria com a Pró-Reitoria de Planejamento e a Fundação Getúlio Vargas.

Teve como objetivos capacitar os servidores da área administrativa da UFPA, tendo como pressupostos as modernas técnicas de planejamento e gestão estratégicas, indispensáveis para tornar efetiva a implantação do Plano Estratégico da organização; possibilitar aos participantes uma visão estratégica de gestão pública, estimulando o desenvolvimento de sua capacidade de reflexão e crítica e ainda, elevar a competência pessoal dos participantes, tanto no aspecto técnico-profissional quanto no ético-comportamental. Foi coordenado por três professores do Centro Sócio Econômico em períodos alternativos.

Curso de Administração Estratégica II
Aprovado pela Resolução 3.037/2003
Período: 24 de março a 18 de outubro de 2003

No de inscritos por unidade administrativa: 30

Dem Soc	C. I N T E R.	S E G E	H U J B B	C S E	P C U	N A E A	PRO P L A N	C F C H	N U A R	P R O E G	S E C O M	C L A	C G	PRO P E S P	B. C E N T.	C E D	C C S	C C E N	TOTAL
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
1			1	1					1			1			1	1	1		
1			1	1															
1																			
4	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	0	2	1	1	2	2	2	1	30

Fonte: PROPESP/UFPA

Nº de concluintes: 20

No de Dem Soc	C. I N T E R.	S E G E	H U J B B	C S E	P C U	N A E A	PRO P L A N	C F C H	N U A R	P R O E G	S E C O M	C L A	C G	PRO P E S P	B. C E N T.	C E D	C C S	C C E N	TOTAL
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	
1			1	1											1	1	0		
1			1																
3	1	1	3	2	0	1	1	1	1		0	1	1	1	2	2	0	0	20

Fonte: PROPESP/UFPA

ANEXO C - Curso de especialização em gestão de pessoas

O Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, de acordo com o projeto foi realizado pela UFPA – Centro Sócio Econômico/Departamento de Administração, em parceria com a Pró-Reitoria de Planejamento e a Fundação Getúlio Vargas, foi destinado a servidores técnico-administrativos de nível superior que atuavam nas áreas de planejamento e gestão de recursos humanos na Administração Central e Unidades acadêmicas da UFPA, tendo como objetivo geral proporcionar o conhecimento e as técnicas necessárias para que possam atuar como agentes de mudança, à medida que contribuem para a criação de um quadro de pessoal criativo, empreendedor e comprometido com os objetivos institucionais.

De acordo com Leitão (2010) em seu artigo na Revista do Serviço Público (RSP), a aplicação de um modelo baseado em competências integrado é importante para as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Foi coordenado por três professores do Centro Sócio Econômico em períodos alternativos.

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas
Aprovado pela Resolução no. 3.036/CONSEP
Período: 07 de abril a 24 de outubro de 2003

No de inscritos por unidade administrativa: 33

DEM. SO-CIAL	C R H	G R A F.	C C B	C E D	C L A	C S E	H U J B B	C T	C C S	N P I	C C E N	P R O A D	N M T	C F C H	C. A GRO PE CU.	H B F S			TOTAL
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
1	1		1	1	1	1	1		1		1								
1	1				1		1		1										
1					1		1												
4	3	1	2	2	4	2	4	1	3	1	2	1	1	1	1	1			33

Fonte: PROPESP/UFPA

Nº de concluintes: 27

DEM. SO-CIAL	C R H	G R A F.	C C B	C E D	C L A	C S E	H U J B B	C T	C C S	N P I	C C E N	P R O A D	N M T	C F C H	C. A GRO PE CU.	H B F S			TOTAL
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
	1		1		1	1	1		1		1								
	1				1		1												
					1		1												
1	3	0	2	1	4	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1			27

Fonte: PROPESP/UFPA