



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPA SOBRE A CAPACITAÇÃO: um estudo de caso nas unidades acadêmicas e administrativas.

Marcelo de Souza Correia
marscorreia@gmail.com
UEPA

Lilian Corrêa Arnaud
lilaarnaud@yahoo.com.br
UFPA

Manoel Estumano
manoelestumano@yahoo.com.br
UFPA

Nádia Cristina Cunha da Silva
UFPA

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos servidores Técnicos Administrativo da Universidade Federal do Pará (UFPA) em relação a capacitação oferecida por essa universidade, verificar como ela contribui para uma melhor capacitação e difusão de conhecimento dos seus quadros técnicos através da reestruturação do seu subsistema (levantamento de necessidade, planejamento, execução e avaliação da capacitação). A pesquisa se caracteriza como descritiva, em que foi realizado entrevistas com a com 28 técnicos administrativos na cidade de Belém-PA, que representam as seguintes unidades administrativas e acadêmicas da UFPA: Instituto, Núcleo, Órgão suplementar e Pró-Reitoria, os resultados foram apresentados tendo uma abordagem qualitativa. As organizações precisam sempre dispor de pessoas competente de conhecimento, habilidade, atitude e motivadas para produzir um excelente trabalho (LACOMBE 2005). No ambiente escolhido para pesquisa percebeu-se fatores que divergiram no ponto de vista, segundo a ótica do capacitando e capacitado

Palavras Chave: Capacitação - Universidade Federal - Servidores Públicos - administração Pública

-

1 INTRODUÇÃO

A gestão da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará (UFPA) se traduz no dia a dia como ato político, pois implica sempre numa tomada de decisão e posição do reitor, com a parceria de professores, servidores, estudantes e de toda a comunidade acadêmica. É por meio das parcerias que é possível trazerem resultados para o ensino, consolidando o compromisso com a comunidade, e promovendo a sua participação, assim incentivando a construção de uma Universidade melhor com o apoio coletivo, dessa maneira busca-se sempre desenvolver uma Universidade para a sociedade (UFPA, 2011).

Para Lacombe (2005) as organizações precisam dispor sempre de pessoas competentes com conhecimento, habilidades, atitudes e motivadas para desempenhar um excelente trabalho, mas para isso acontecer a instituição precisa de pessoas qualificadas, sendo necessário investir em ações de capacitação para os profissionais se desenvolverem no trabalho. O desenvolvimento profissional gera eficiência e eficácia e que obtém grandes resultados para as organizações.

Dessa maneira é relevante ressaltar que o conceito de gestão da UFPA está intrinsecamente associado a possibilidade de garantir participação e transparência nas ações desempenhas pela instituição. A política de gestão de pessoas é voltada para resultados previstos Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos (PIDT), com o objetivo de proporcionar melhoria nos serviços prestados à sociedade (UFPA, 2011).

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm um novo olhar sobre a gestão da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos na educação superior. A Lei nº 11.091 de 2005 do Plano de Cargo e Carreiras dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) prevê essas mudanças. Assim, exige-se mais a qualificação do corpo técnico-administrativo das Universidades Públicas Federais.

Abramovay (2003), que fala do processo de gestão no êxito das escolas inovadoras, faz referência ao papel do gestor, a pesquisa aponta que uma gestão aberta à mudança constitui traço comum às escolas inovadoras, uma vez que ela transforma os modos convencionais de administração, adotando uma nova forma de atuação, que privilegia e valoriza os alunos e o diálogo como instrumento para a resolução de problemas.

Hoje as organizações precisam estar com um ambiente de trabalho propício para atender a demanda dentro das instituições. A Gestão da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos está sempre envolvida no comprometimento dos servidores que sempre é necessário capacitar os servidores da universidade para ser profissionais competentes e desenvolver os seus objetivos dentro da instituição.

O presente estudo procura responder à seguinte questão: Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre a capacitação de pessoas da Universidade Federal do Pará?

Dessa forma o objetivo desta pesquisa, é: analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o atual processo de capacitação (levantamento de necessidades, planejamento e execução) da UFPA.

A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Nogueira e Santana (2001) definem gestão de pessoas como um processo que busca dirigir os componentes ligados as pessoas nas organizações, que são as carreiras, desempenho, qualificação e outros, com o objetivo que esses instrumentos se tornem compatíveis com a missão da organização e facilite o cumprimento a médio e longo prazo.

Para isso, a gestão de pessoas deve desenvolver novas tecnologias para a gestão nas organizações, como: o recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; segurança, saúde e qualidade de vida (FRANÇA, 2012).

Mas para a gestão de pessoas implantarem suas mudanças é necessário que o seu foco seja estratégico, assim conhecendo as necessidades da organização e de todas as suas áreas. Um exemplo é a alocação dos seus recursos humanos, que devem alinhar-se as estratégias da organização, com a responsabilidade de ter informações sobre o perfil dos funcionários da instituição. A gestão de pessoas deve conter o cadastro atualizado e com o seu perfil profissional, tendo em vista a possibilidade de oportunidades de desenvolvimento profissional na organização (BERGUE, 2007).

De acordo com Amaral (2010) muitas das organizações públicas brasileiras ainda possuem a área de gestão de pessoas relacionada à folha de pagamento, benefícios, aposentadoria, legislações, regulamentos, e realizam ações pontuais e emergenciais como treinamento e desenvolvimento.

Mas o novo modelo de gestão de pessoas vem auferido legitimidade em vista das mudanças que estão acontecendo na área de recursos humanos. Alguns estudiosos chegam a defini-lo de modelo competitivo de gestão de pessoas ou um conjunto estruturado de políticas, práticas e processos de gestão característica da organização que trabalha nessa área de competitividade. (FISCHER, 2001 apud DUTRA, 2001).

Hoje as organizações para se inserirem no mercado globalizado devem acompanhar os avanços tecnológicos, essa mudança exige que a equipe tenha um perfil de conhecimento mais profundo. E para isso a gestão de pessoa deve gerenciar adequadamente as ações de capacitações necessárias para qualificar os funcionários da organização, pois com a capacitação as organizações garantem o sucesso no mercado (RIBEIRO, 2006).

O conhecimento é visto como conjunto de informações reconhecidas e associadas pelas pessoas dentro de uma estrutura pré-existente. E isso demonstra que as informações são transformadas em conhecimento através da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações e integrando-as. Ao afirmam que conhecimento esta mais próximo da ação relacionado ao uso inteligente da informação e que pode ser avaliado pela qualidade das ações ou decisões que leva ao conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A história da gestão de pessoas na administração pública federal é apresentada em quatro períodos: 1) a década de 30; 2) os anos de 1960 e 1970; 3) o início da década de 1990; e, 4) a segunda metade de 1990. Assim, demonstra-se a seguir de maneira sucinta os atos normativos e objetivos de cada período histórico no Quadro 1 (MPOG, 2012).

Quadro 1 - Principais períodos e marcos legais da gestão de pessoas da APF.

Período	Marcos Legais	Objetivos
Década de 1930	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.	Criar o Conselho Federal do Serviço Público.
	Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.	Criar o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Apresentou-se como um órgão que visava constituir um serviço público profissional brasileiro.
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Estabelecer novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de

		peçoal. Foi à primeira norma que regulamentou as relações entre Estado e servidores.
Década de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Iniciar a reforma administrativa pautado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle. Também possibilitou a estruturação dos sistemas de atividades auxiliares.
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Criar o Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional. Também desenvolver as áreas de pagamento, aposentadoria e capacitação.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	Regulamentar a participação de servidores públicos em ações de capacitação.
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	Instituir a Política Nacional de Capacitação dos servidores e suas diretrizes.
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Fonte: Adaptado do Guia da Gestão da Capacitação por Competências do MPOG (2012).

A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Na década de 1930, o modelo burocrático de administração pública foi implementado no Brasil, início uma reforma administrativa promovida por Mauricio Nabuco e Luis Lopes. Essa reforma foi adotada para substituir o patrimonialismo, pois esse modelo era incompatível com o modelo de produção vigente adotado pelo governo o capitalismo industrial. E para subsidiar as ações da reforma foi criado o departamento de administração do setor público (MOTTA E PEREIRA 2004 apud TAVARES 2010).

Em 1938 foi criado o (DASP) Departamento Administrativo do Serviço Público, para maior integração entre os diversos setores da administração pública o mesmo atuaria na seleção e aperfeiçoamento de pessoal. Para Marcelino (2003, p. 644) “essas organizações traziam maior agilidade e flexibilidade, melhor atendimento às demandas da sociedade e do Estado, facilidade de aporte de recursos e, naturalmente, facilidade de recrutamento, seleção e remuneração de pessoal.”

Essas mudanças na gestão foram sancionadas pela presidenta da república o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, com vista à instituição da política e das diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O Decreto nº 5.707/2006 norteia a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e apresenta as seguintes finalidades dispostas no artigo 1º:

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

E para melhoria da eficiência as instituições estão investindo no capital humano em que o talento e a capacidades são vistos como fatores concorrentes no mercado de trabalho e

essa habilidade dos colaboradores é reconhecida pelos gestores das organizações. Os gestores devem estimular ações que promovam a capacitação do seu capital humano para torná-lo competente para exercer suas atividades, na organização (MARCELINO, 2003 *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Segundo Pantoja, Camões e Bergue (2010) a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados.

E para alcança esses resultados deve haver investimento na gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas. Assim, a idéia para esse curso de Gestão de Pessoas no Serviço Público foi a de enfatizar tal abordagem, buscando demonstrar seu distanciamento do modelo clássico de gestão, inspirado em valores de fundo taylorista fayolista, balizadores da atuação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) a partir do final da década de 30 do século passado. E que ainda permanecem em muitas das organizações públicas, apesar de diversas delas adotarem, embora não integralmente, elementos identificados com o modelo gerencial e seus respectivos mecanismos e instrumentos de gestão estratégica (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010)

Para Oliveira (2011), o modelo de gestão estratégica que esta sendo utilizados pelas organizações chegou ao setor público, é se caracteriza por apresentar novos valores pessoais e organizacionais, e apresenta um desenvolvimento rápido das tecnologias informacionais por empresas virtuais essa mudança hoje faz parte dos desafios da gestão de pessoas.

Nas últimas décadas do século XX, alguns países iniciaram um movimento para discutir o modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como propósito mudança no gerenciamento do setor público, que poderiam tornar as organizações mais ágeis e eficientes, reduzir os custos e melhorar a satisfação no atendimento as necessidades da sociedade. No Brasil, as mudanças na forma de atuação do setor público iniciaram-se, a partir da década de 1990, com a criação do plano Diretor da Reforma do Estado (MARCONI, 2005)

A CAPACITAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Gitahy (1994) capacitação é toda influência que o indivíduo recebe do ambiente através do treinamento, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições, enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais. A capacitação pode ser institucionalizada e exercida não só de modo organizado e sistemático, como também pode ser desenvolvida de forma difusa, desorganizada, e assistemática como no lar e nos grupos sociais a que o individuo pertence, sem obedecer qualquer plano preestabelecido.

Dessa forma, como concluiu Castro (1995), deve-se levar ainda em consideração que os padrões de capacitação são resultado e processo, a um só tempo. Resultado por expressar-se em qualidade ou credenciais de quem a possui, sendo, porém socialmente construída por ter todas umas ideologias subjacentes, que define regras de restrição à ocupação, coletivamente produzidas, partilhadas e barganhadas.

A partir das elaborações de Gil (1994), é possível obter a compreensão de que a capacitação nas empresas tem sido desenvolvida segundo enfoques diferentes. Nos tempos

atuais, o que predomina, pelo menos nas grandes organizações, é o modelo sistêmico. O enfoque sistêmico tem a vantagem de incorporar as mais diversas contribuições científicas ao processo de treinamento que passa a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e dificuldades de aprendizagem.

A tendência observada em muitas empresas é a de designar as atividades de capacitação de pessoal e mesmo o órgão que as desenvolve, sob a rubrica de desenvolvimento de RH (FRANÇA 2012).

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

FASES DA CAPACITAÇÃO

A política de capacitação é uma ferramenta primordial na avaliação de desempenho e são complementares entre si (MARCONI, 2009, p. 14):

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

A Lei nº 11.091/05 define diretrizes regulamentares à formulação dos programas de capacitação para o desenvolvimento dos servidores na carreira, que poderão resultar em mudança de nível de capacitação, cuja definição é dada pelo art. 5º, *in verbis*:

Art. 5º. [...]

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso; [...] (BRASIL, 2005).

O servidor que adquirir uma formação superior, por meio da capacitação, além da que é exigida pelo seu cargo, não poderá mudar de nível de classificação, pois, conforme a Lei nº 11.091/05, a mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não resultará em mudança de nível de classificação, mas somente no nível de capacitação, como esclarece o art. 10, § 1º, da referida lei, como se transcreve:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida [...] (BRASIL, 2005).

A política de desenvolvimento e valorização se dá através do reconhecimento e valorização, onde os colaboradores tenham acesso a qualificação e capacitação, o incentivo da organização dado a seus colaboradores, tornará os seus colaboradores motivados na carreira, possibilitando-os a ascenderem profissionalmente.

A política de desenvolvimento da UFPA está fundamentada no modelo de gestão por competências, cujos seus principais objetivos são: o suporte à missão, visão, valores que constituem a base de sustentação às estratégias da organização. (PDI/UFPA 2011-2015).

A CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Estamos passando nos últimos anos por transformações sociais inevitáveis e velozes, haja vista, estarmos vivendo em um mundo cada vez mais globalizado, onde não mais podemos desconsiderar nenhum tipo de evento por mais fugaz que seja, pois a partir do seu acontecimento, certamente já vem provocando transformações e alterações que trarão significativas mudanças dentro do contexto social. (CHIAVENATO, 2008).

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

Atendendo a uma reivindicação antiga dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, o governo federal através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação - PCCTAE. A implantação deste plano proporcionou sensíveis mudanças que se desdobraram em ações de formação e valorização do profissional técnico científico, gerando assim, ganhos singulares tanto para instituição como para os seus colaboradores.

Através de estudos foi possível constatar que as organizações que implantaram uma política de capacitação e reconhecimento de seus colaboradores, o nível educacional e produtividade avançaram sobremaneira, enquanto que, uma organização que não considera a capacidade de seus servidores, ela deixa de estimular suas capacidades criativas e consequentemente desperdiça os potenciais talentos, gerando assim, uma leva de profissionais descompromissados e estagnados, tanto a produtividade quanto a qualidade dependem mais das pessoas do que de sistemas, ferramentas e métodos de trabalho (MOREIRA 2004).

Para Gil (2001), a evolução na área de recursos humanos trouxe para as empresas o entendimento que são as pessoas o principal recurso para o alcance de seus objetivos. Atualmente, os recursos humanos são considerados pelas organizações como parceiros, que participam na tomada de decisões e contribuem nos resultados organizacionais desejados.

A gestão de pessoas dentro da administração pública em razão de se ter um modelo de gestão burocrático, não consegue acompanhar na mesma velocidade as mudanças de um cenário dinâmico, globalizado e contemporâneo (CHIAVENATO, 1999)

Ainda para Chiavenato (2008), a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, dando um norte de como deve ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal de natureza direta, autárquica e fundacional,

definindo as diretrizes que irão desdobrar a capacitação de seus colaboradores, com o objetivo de alcançar a eficiência e qualidade do serviço público e a valorização do servidor público, através da capacitação e valorização contínua de seus agentes.

A importância da qualificação e valorização do servidor originou uma nova forma de visualizar o servidor público, não apenas como mero executante das rotinas administrativas, sobretudo o modo de entender o quanto é importante qualificar e valorizar o servidor público, fazendo com que ele se sinta a necessidade de se destacar dentro da organização. É importante compreender que a melhoria dos serviços prestados à sociedade está atrelada a constante capacitação dos servidores das organizações públicas.

METODOLOGIA

A metodologia é o momento de se definir o tipo de pesquisa, o local, a população e a amostra, assim como os instrumentos de coleta de dados e procedimentos que deverão ser adotados na pesquisa. A seguir, apresentam-se os itens supracitados que definem a metodologia da presente pesquisa.

TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa pretende adotar a pesquisa exploratória e descritiva, que são mais comuns nas pesquisas sociais e com preocupação na atuação prática. É aconselhável usar a pesquisa exploratória na fase inicial do estudo, com a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

No caso da pesquisa descritiva, o pesquisador apenas registra, analisa e observa dos dados, sem a interferência do pesquisador. (PRODANOV; FREITAS, 2013. p. 52). O estudo de caso também será um meio para se realizar a pesquisa, a partir da participação dos servidores técnico-administrativos das diversas unidades acadêmicas e administrativas da UFPA.

LOCAL DA PESQUISA

Foi aplicado questionário com os servidores técnico-administrativos que representam as seguintes unidades administrativas e acadêmicas da UFPA: Instituto, Núcleo, Órgão suplementar e Pró-Reitoria.

POPULAÇÃO DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A população da pesquisa são todos os servidores técnico-administrativos da UFPA. A amostra foi de 28 servidores (técnico-administrativo), foram distribuídos questionários por meio de correio eletrônico e-mail, para os servidores de diferentes unidades da Universidade Federal do Pará. E se obteve o retorno de 28 questionários respondidos que foram analisados para a pesquisa

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os instrumentos da pesquisa serão: pesquisa documental, bibliográfica e questionário estruturado.

Cabe então apenas fazer uma sucinta definição do que pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e o questionário não estruturado. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa documental utiliza-se de materiais que fonte primária, ou seja, que não foram tratados ou analisados por nenhum pesquisador. Enquanto que a pesquisa bibliográfica utiliza vários materiais elaborados por autores sobre determinado assunto.

PROCEDIMENTOS

Com a definição da técnica de pesquisa e dos instrumentos de coleta de dados, a pesquisa será realizada respeitando-se as seguintes etapas descritas a seguir.

1ª etapa - Análise documental relacionado à área de capacitação da UFPA.

Inicialmente deve-se realizar a análise dos documentos referentes à organização no que tange a atual política de capacitação dos servidores da UFPA. Os documentos que serão consultados são: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (2011-2015), Regimento da UFPA e da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), Relatórios de gestão e de capacitação dos últimos 2 anos.

Depois da análise, terão como compreender como se desenvolve as ações de capacitação da UFPA.

2ª etapa - Elaboração e Aplicação dos Questionários.

Após a análise documental, a elaboração da versão final do questionário com questões abertas será realizada. A aplicação do questionário acontece nas unidades da UFPA, como: 01 Instituto, 01 Núcleo, 01 Pró-Reitoria e 01 órgão suplementar.

Elaborou-se uma versão prévia do questionário, conforme consta no Apêndice A.

3ª etapa - Verificação e Análise dos resultados finais.

Com as questões dos questionários interpretadas, pretende-se analisar qual a percepção dos servidores técnico-administrativos participantes da pesquisa sobre a capacitação na UFPA. Supõe-se que os resultados devem apontar quais são as expectativas sobre o processo de capacitação (levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação). Os dados servirão de base para a melhoria da gestão da capacitação da UFPA.

Foi utilizado a escala Likert para aplicação do questionário em que os respondentes tinham 4 (quatro) opções para responder que iam desde da discordância total com a pergunta até a concordância total com a pergunta.

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

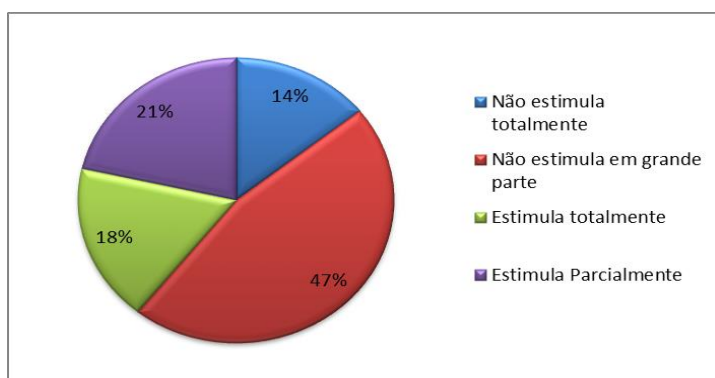
RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante análise da pesquisa através da aplicação do questionário aos técnicos administrativos nos vários setores como: Instituto, núcleos, órgão suplementar e pró-reitoria, foram levados em consideração os fatores de maior relevância, quer seja positiva ou negativamente que venham contrastar o processo de capacitação do ponto de vista do capacitando e capacitado.

De acordo com Hitt, Miller e Colellar (2007, p179), todas as teorias motivacionais consideram que os indivíduos diferem em termos das contrapartidas específicas que eles acham motivante. Os autores também postulam que as pessoas atribuem valores diferentes aos resultados. Então, ao adequar as recompensas traduzidas em programas de estímulo e incentivo, às necessidades e desejos de cada pessoa, as organizações estão criando uma vantagem competitiva atraindo e mantendo seus funcionários motivados.

Dessa maneira se procurou saber se o Levantamento de Necessidades de Capacitação da Universidade Federal do Pará estimula a participação ativa dos servidores na definição das competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.

Gráfico 1: O instrumento de Levantamento de Necessidades de Capacitação utilizado estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências necessárias para o atendimento dos objetivos institucionais?



Como mostrado no gráfico a maioria dos servidores apontam uma visão negativa de que o instrumento de levantamento de necessidade de capacitação não estimula em parte ou totalmente a participação do servidor na definição das competências necessárias ao atingimento dos objetivos institucionais, ou seja, 61% dos entrevistados responderam que não sentem estímulo em participar do processo de levantamento das necessidades de capacitação. O que afeta diretamente o desenvolvimento institucional por não estimular os servidores a fazerem parte do processo de desenvolvimento profissional.

Outro questionamento se buscou saber se a Universidade Federal do Pará estimula o servidor a escolher eventos de capacitação de que ele necessita para seu desenvolvimento profissional.

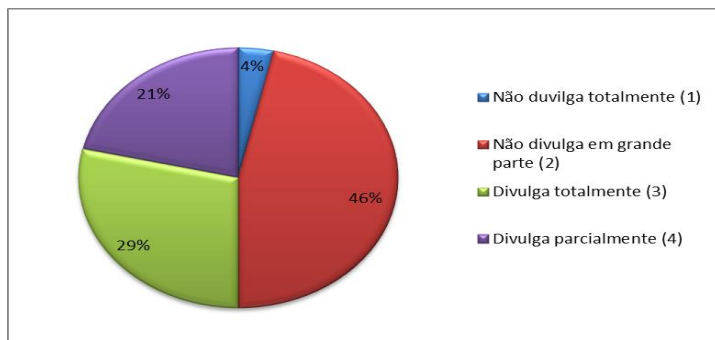
Gráfico 2: A Universidade Federal do Pará estimular o servidor a escolher eventos de capacitação que ele necessita?



Pode-se constatar que na visão dos servidores que a UFPA estimula os seus servidores a escolherem eventos de capacitação de que eles necessitam, conforme mostra o gráfico 54% dos servidores informaram que a Universidade estimula ou de forma parcial ou totalmente a escolherem a eventos de capacitação de que necessitam.

Buscou-se também verificar se há divulgação de informações sobre os programas de capacitação e dos conteúdos destes programas, conforme mostra o gráfico abaixo.

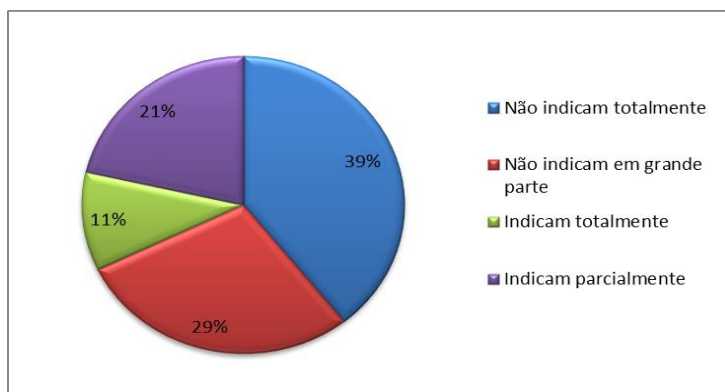
Gráfico 3: A UFPA divulga informações sobre os programas de capacitação discriminando os seus conteúdos?



Foi verificado que metade dos servidores informaram que a Universidade discrimina as informações de seus conteúdos de capacitação, dessa maneira pode-se notar que de certa forma há uma preocupação em deixar explícito o que vai ser trabalhado nos treinamentos. No entanto, ainda é preocupante em se verificar que a outra metade dos servidores não consideram que esses conteúdos são bem informados. Precisando ser trabalhado por parte das unidades competentes para que mais servidores tenham a certeza de que os conteúdos são bem discriminados.

Outra questão a se conhecer é a verificação de como os gestores procuram incentivar os servidores de suas unidades a participarem de ações de capacitação, foi perguntado aos servidores se há indicação por parte dos gestores para a participação em ações de capacitação, conforme gráfico abaixo:

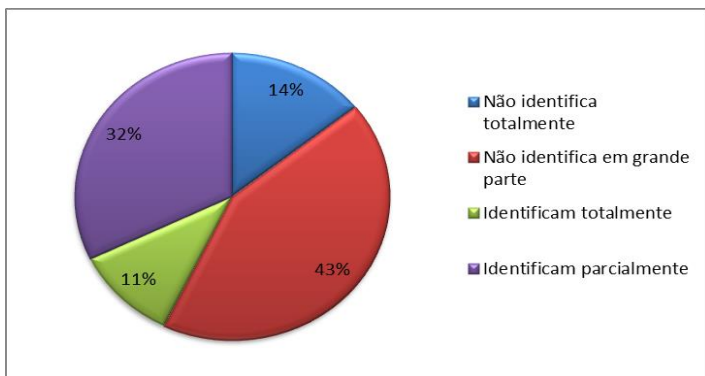
Gráfico 4: O gestor da unidade indica os servidores que necessitam participar de ações de capacitação?



Foi apontado por mais de 60% dos servidores ao informarem que os gestores de suas unidades não indicam, seja em grande parte ou totalmente, os servidores que necessitam de capacitação a participarem de instruções. Demonstrando assim uma falta de conhecimento do quadro de pessoal, por parte do gestor, dessa maneira podendo afetar de maneira direta na produtividade e desempenho de sua unidade, já que administrar envolve também conhecimento de sua equipe para poder tirar o melhor de cada servidor no desenvolvimento de suas atividades no trabalho.

Também foi buscado saber se a Instituição identifica as necessidades de qualificação do seu quadro de servidores (técnico-administrativo) no âmbito de ampliação de escolaridade e titulação por parte desses servidores, conforme mostrado no gráfico.

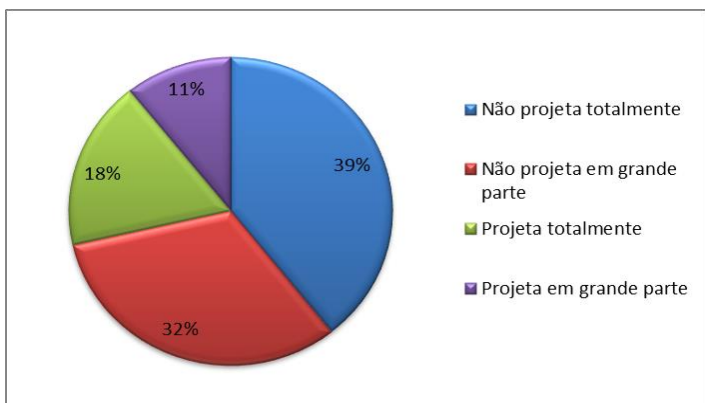
Gráfico 5: A Instituição identifica necessidades de qualificação, visando ampliar o grau de escolaridade e titulação dos servidores técnico-administrativo.



Mais de 50% dos servidores responderam que a Instituição não faz um mapeamento e busca identificar a necessidades desses servidores em melhorar a sua escolaridade e titulação, fato que deve ser pensado pelos gestores, por se tratar de uma instituição que trabalha com ensino e pesquisa e, no entanto, os seus servidores não observam uma preocupação em sua formação.

Outro questionamento era verificar se a UFPA faz projeções futuras da capacitação dos servidores, segundo a visão dos mesmos.

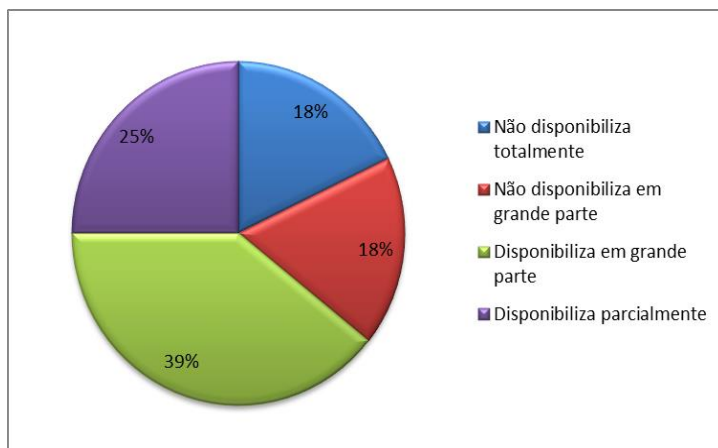
Gráfico 6: A Universidade Federal do Pará projeta necessidades futuras de capacitação?



Segundo a visão dos servidores mais de 70% informam que a UFPA não faz projeção uma projeção parcial ou total sobre as futuras necessidades de capacitação, mostrando assim que para os técnicos administrativos a universidade não busca fazer um mapeamento das necessidades de capacitação dos seus servidores. Podendo trazer a sensação de não valorização profissional da organização com os seus servidores.

Outra etapa da pesquisa era verificar a percepção dos servidores em relação as etapas de planejamento e execução e avaliação promovidas pela UFPA. Dessa maneira se procurou saber se há uma divulgação através de mídias dos conteúdos oferecidos nas capacitações oferecidas pela UFPA.

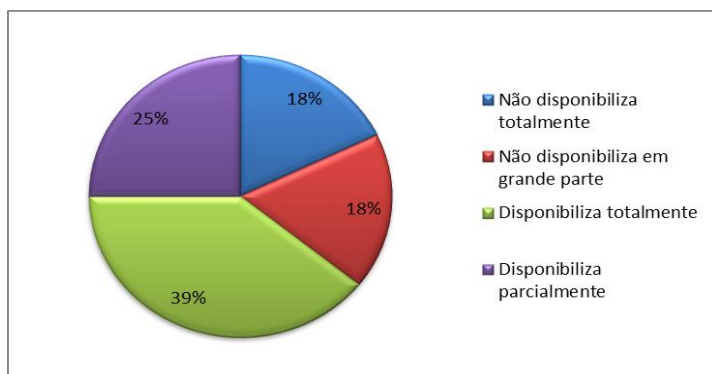
Gráfico 7: A UFPA disponibiliza seus conteúdos de capacitação em mídia?



Mais de 60% dos servidores informaram que a UFPA disponibiliza seus conteúdos ministrados nas capacitações em mídias, o que pode ajudar na socialização ou no aperfeiçoamento do conhecimento após as capacitações, podendo dessa forma ser repassado a outros servidores que não tiveram a oportunidade de participarem de algum curso de capacitação.

Também se verificou se na capacitação desses servidores buscava-se criar novos ambientes de aprendizagem (exercícios, práticas, vivências) que motivam os participantes da capacitação.

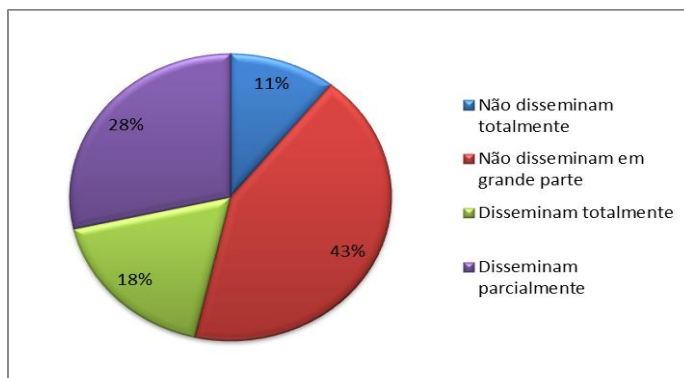
Gráfico 8: A UFPA Cria novos métodos de aprendizagem (exercícios, práticas, vivências) que motivam o participante da ação de capacitação?



Mais de 60% dos servidores responderam que há a preocupação em se criar novos métodos de aprendizagem que façam com que os participantes fiquem motivados em participarem das capacitações. O que é positivo, pois facilita que os objetivos dos cursos sejam alcançados e conhecimento seja adquirido pelos participantes.

Outro questionamento era sobre se os cursos de capacitação disseminam conhecimentos sobre a organização UFPA (história, valores, visão, missão). Conforme gráfico abaixo.

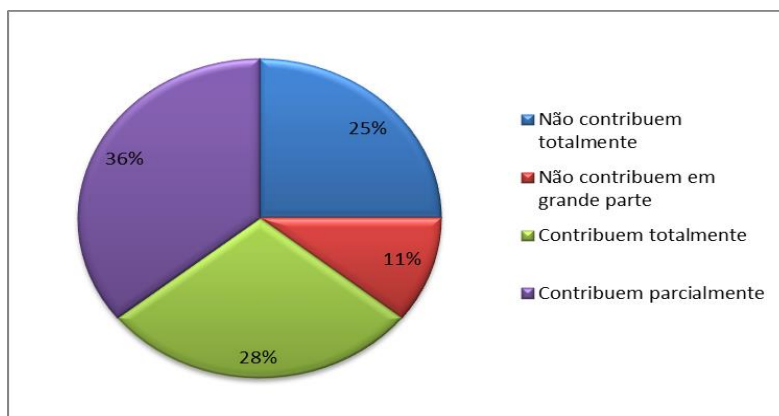
Gráfico 9: Disseminam conhecimentos sobre a organização UFPA (história, valores, visão, missão)?



Mais de 50% dos servidores informaram que os cursos não disseminam os valores, visão e missão da universidade. O que pode muitas vezes resultar em perda de foco por parte dos servidores caso esses valores sobre a organização não estejam bem enraizados. Podendo dessa forma serem trabalhados em cursos, caso se verifique que há problemas na falta de conhecimento desses valores.

Foi verificado se na visão dos servidores esses cursos de capacitação contribuem para melhorar o desempenho dos servidores no trabalho, conforme pode ser visto no próximo gráfico.

Gráfico 10: Contribuem para melhorar o desempenho dos servidores no trabalho?



Mais 60% dos servidores apontaram que os cursos de capacitação disponibilizado pela universidade contribui para a melhoria do desempenho dos servidores. Dado positivo, mesmo verificando em informações anteriores que para os servidores a universidade não faz um mapeamento adequado das necessidades dos servidores para os cursos de capacitação, os cursos que são oferecidos conseguem atingir seus objetivos e assim contribuem para a melhoria do desempenho organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar a percepção dos servidores técnicos administrativos da UFPA, sobre como a capacitação oferecida pela instituição pode contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Foi constatado que as percepções do servidor divergem parcialmente do que discorrem os programas de capacitação da UFPA, a pesquisa aponta uma visão, por parte do servidor, um tanto quanto negativa do programa, pois em grande parte das respostas na visão do servidor a instituição e seus gestores não apresentam uma visão mais próxima com os anseios e necessidades encontradas no dia a dia de atividades dentro da universidade.

No entanto, quando os servidores foram levados a analisarem os cursos de capacitação que já foram e que são oferecidos pela instituição demonstraram certa satisfação e demonstravam que os objetivos dos cursos eram atingidos, ajudando assim o servidor nas suas atividades administrativas.

Pode-se dessa forma analisar que a universidade deve ouvir mais de perto seus servidores técnicos administrativos para a elaboração de projetos de capacitação, para que eles sintam-se mais valorizados e motivados em seu ambiente de trabalho refletindo assim no desempenho organizacional.

A pesquisa busca apontar direcionamentos para que a instituição e seus servidores possam ter um melhor relacionamento não buscando ser caracterizado como uma verdade absoluta em suas análises, mas apenas uma descrição de uma determinada realidade em um espaço de tempo, fazendo dessa maneira serem necessários novos estudos mais aprofundados, por setores com o intuito de um mapeamento mais preciso das reais necessidades dos servidores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estrutura do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 14 jan. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10 jan. 2014.

ABRAMOVAY, Ricardo. **Desenvolver territórios fortalecendo o empreendedorismo de pequeno porte**. In: FÓRUM INTERNACIONAL TERRITÓRIO, DESENVOLVIMENTO RURAL E DEMOCRACIA, 1, Fortaleza, CE, 2003.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2ª Ed. Caxias do Sul: EducS, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MPOG, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Setor Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do Processo de Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília, 2013. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Curso de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2013.

CASTRO, Antonio Barros de. **O plano real e o reposicionamento das empresas**. In: VELLOSO. São Paulo. J. Olympio, 1995, 356 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

FARO, Eduardo Soares da Costa. A construção do novo modelo de gestão de desempenho por competências no Governo do Estado de Minas Gerais: etapas, metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação. In: CONGRESSO CONSAD, 3., 2010, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2010.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza. (Org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GAETANI, Francisco. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP. Texto para discussão n. 27, jun. 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITAHY, Leda. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 8, n. 1, p. 144-153, jan./mar. 1994.

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

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 2005. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/publicac.htm>>. Acesso em: 19 dez. 2013.

MICHAEL A.HITT, C.CHET MILLER e COLLELA, Adriene. **Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica**, trad. Tereza Cristina Padilha de Souza, Rio de Janeiro:LTC,2007.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. Belo Horizonte: [s.n.], 2001. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2014

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Belém, [2011].