

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**GANHOS DE PRODUTIVIDADE E QUALIDADE NA UFAM:
UM ESTUDO SOBRE A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES**

ÉVANI LARISSE DOS SANTOS

**MANAUS-AMAZONAS
2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

ÉVANI LARISSE DOS SANTOS

**GANHOS DE PRODUTIVIDADE E QUALIDADE NA UFAM:
UM ESTUDO SOBRE A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota

**MANAUS-AMAZONAS
2012**

ÉVANI LARISSE DOS SANTOS

O CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DESTINADO AOS SERVIDORES DA UFAM E SEU EFETIVO GANHO DE PRODUTIVIDADE NA IFES: UM CASO PRÁTICO

APROVADO EM : ____/____/2012

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota-UFAM

Presidente

Prof. Dr.

Membro UFAM

Prof. Dr.

Membro UFAM

Ao meu pai, RAIMUNDO LAIRSON DOS
SANTOS (*in memoriam*), *Dedico.*

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles”.

Augusto Cury

AGRADECIMENTOS

Ao meu PAI e DEUS, fonte de toda inspiração, que dá força e vida aos seus filhos, e jamais o desampara na sua aflição. Sem Ele, nada poderia existir.

Aos meus pais, Raimundo Lairson dos Santos(*in memorian*) e a minha mãe Eutecla Joaquina dos Santos, vocês são os responsáveis por tudo isso.Obrigada pela educação e paciência com as quais me conduziram pelo caminho da dignidade. Amo vocês!

À minha família, minhas irmãs Sinara, Kelly e Fabiana e aos meus irmãos Mateus e Daniel por tudo que passamos juntos, pela nossa união e pelo amor que nos une e que nos dá força para superarmos a perda e a ausência do nosso amado pai.

Ao meu noivo, Doralino Dilnill de Carvalho pelo amor, carinho, paciência e pela sua presença em todos os momentos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota, pelo apoio, orientação e por ter acreditado em mim.

Aos meus colegas da turma do mestrado, especialmente a Lenir Costa, Márcio Silva, Marcus Laranjeira e Raquel Queiroz, pelo companheirismo e pela amizade que consolidamos.

Ao professor *PhD*. Waltair Vieira Machado pelo incentivo e apoio a este trabalho desde o seu início e aos servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela presteza e atenção a nós alunos.

À amiga e mentora do Projeto de curso de mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFAM, Profa. Dra Sivana Dacol (*in memorian*), por todo o seu empenho e trabalho desenvolvido nesta universidade.

À Universidade Federal do Amazonas na pessoa da Magnífica Reitora, Profa. Dra. Márcia Peráles Mendes Silva, pela oportunidade inigualável que foi oferecida aos servidores técnico-administrativos em educação.

RESUMO

Os investimentos em qualificação no mundo das organizações tornaram-se numa ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais. Os incentivos à qualificação de pessoas é uma das formas de valorização que as organizações aplicam em reconhecimento à grande importância no papel que elas exercem dentro das organizações. A nova gestão pública acompanhou essa tendência na área de gestão de pessoas e criou mecanismos para o aperfeiçoamento de seus quadros de pessoal. A UFAM investiu na qualificação de seus servidores com a abertura de uma turma de mestrado para seus servidores técnico-administrativos em educação. Este trabalho teve como objetivo mostrar as reais possibilidades dos ganhos de produtividade e qualidade na UFAM com novos conhecimentos adquiridos pelos servidores, advindos do curso do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM. A pesquisa foi de cunho qualitativo e os métodos adotados para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Os resultados desta pesquisa demonstraram os possíveis ganhos de produtividade e qualidade a partir das propostas de melhorias que foram geradas dos resultados dos trabalhos desenvolvidos pelos servidores da turma de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM. Os ganhos de produtividade estão voltados 50% para melhorias em processos, 35% em melhorias na qualidade do serviço, 6% em melhorias de resultados financeiros, 6% em melhorias do desenvolvimento do capital intelectual e 3% voltados para outros campos. As propostas de melhorias poderão produzir significativo aumento da produtividade e da qualidade dos processos de produção de serviços da UFAM elevando os níveis de excelência em gestão e na qualidade dos serviços prestados pela universidade à sociedade.

Palavras-chave: IFES. Qualificação dos servidores. Qualidade no serviço público.

ABSTRACT

Investments to qualify organizations around the world have become a strategic tool in order to achieve organizational objectives. Incentives for dedicated and qualified professionals is one of the forms of reward that organizations apply for acknowledgement, given the major role that these professionals play within organizations. The new model of the public management has followed this trend in the management of people and has created mechanisms to improve the skills of its staff members. In this context, the Federal University of Amazonas (UFAM) has open a master course for its technical and administrative staff members in the education area with the purpose of investing in its public employees. This work aims to show the real possibilities of gains in productivity and quality that UFAM benefit with the new knowledge acquired by its employees, which was obtained from the course of the Master Professional in Production Engineering. The research was qualitative and the methods adopted for data collection are essentially a literature review, desk research, case studies and field research. These results demonstrate the potential gains in productivity and quality from the proposed improvements that were generated from results of work undertaken by staff members of the class of master's degree in Production Engineering. Productivity gains are facing 50% for process improvements, 35% improvements in quality of service, 6% improvements in financial results, 6% improvements in the development of intellectual capital and 3% are target at other fields. The proposed improvements will produce a significant increase in productivity and quality of production processes of the services offered at UFAM, which thus increases the levels of excellence in management and quality of services provided by the university to the society.

KEY-WORDS: IFES. Qualification of public employees. Quality in public service

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fases da pesquisa	20
Figura 2-Fluxo das Atividades do Ciclo do GESPÚBLICA	26
Figura 3-OS novos papéis da função de RH	30
Figura 4- A constituição do capital intelectual	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Objetivos da Pesquisa e Materiais e Métodos a serem utilizados na pesquisa	19
Quadro 2- ARH Estratégico X Vantagem Competitiva	32
Quadro 3- Evolução das IFES no Brasil	45
Quadro 4- - Ingressos no Serviço Público Federal dos Técnico-Administrativos em Educação por meio de concurso no período de 2004-2011	46
Quadro 5- Tabela de Progressão por Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das IFES.	51
Quadro 6- Percentuais de Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das IFES	52
Quadro 7- Distribuição dos Cargos por Nível de Classificação e Requisitos para Ingresso	54
Quadro 8- Legislação Pertinente à Qualificação de Servidores Técnico-Administrativos em Educação	56
Quadro 9- Exemplos de Iniciativas de IFES para a qualificação de seus servidores- TAE's	58
Quadro 10- Objetivos Estratégicos da UFAM na área de Recursos Humanos	69
Quadro 11- Disciplinas oferecidas no Mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM	72
Quadro 12- Setores administrativos dos servidores técnico-administrativos que cursaram o MPEP	78
Quadro 13- Setores da UFAM onde foram desenvolvidas as pesquisas dos servidores que cursaram o MPEP	83
Quadro 14- Proposta de Melhoria e Ganhos de Produtividade para a UFAM.	86
Quadro 15- Proposta de investimento para os setores onde foram desenvolvidas as pesquisas dos servidores da turma do MPEP da UFAM.	88
Quadro 16-Sugestões de outras iniciativas para a UFAM investir no aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados à sociedade na perspectiva dos servidores TAE's que cursaram o MPEP	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Quantitativo de Novos Técnico-Administrativos em Educação por meio de concurso no período de 2004 -2011	46
Gráfico 2- Perfil dos servidores técnico–administrativos quanto ao sexo	74
Gráfico 3- Perfil dos servidores técnico–administrativos quanto à idade	75
Gráfico 4- Perfil dos servidores técnico–administrativos quanto à formação acadêmica	76
Gráfico 5- Perfil dos servidores técnico–administrativos quanto à unidade de lotação	77
Gráfico 6- - Perfil dos servidores técnico–administrativos quanto ao município de lotação	79
Gráfico 7- Objetivos dos servidores em cursar o mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção	80
Gráfico 8- Objetivos dos servidores em cursar o mestrado profissionalizante em engenharia de Produção	81
Gráfico 9- Aspectos do aumento da produtividade nos trabalhos desenvolvidos pelos servidores da turma do MPEP da UFAM	84
Gráfico 10- Conhecimento dos servidores que cursaram o MPEP sobre o GESPUBLICA	90
Gráfico 11- Objetivos da UFAM em oferecer o curso de mestrado para servidores na visão dos servidores que cursaram o MPEP	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH Administração de Recursos Humanos
CPD Centro de Processamento de Dados
DEPES Departamento de Pessoal
DP Departamento Pessoal
ENAD Exame Nacional do Desempenho de Estudantes
ENAP Escola Nacional de Administração Pública
FT Faculdade de Tecnologia
GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP Gestão de Pessoas
HUGV Hospital Universitário Getúlio Vargas
IFAM Instituto Federal do Amazonas
IFAC Instituto Federal do Acre
IFES Instituto Federal do Espírito Santo
IFRO Instituto Federal de Rondônia
MPEP Mestrado Profissionalizantes em Engenharia de Produção da UFAM
PCU Prefeitura do Campus Universitário
PDI Plano de Desenvolvimento Institucional
PERH Plano Estratégico de Recursos Humanos
PROADM Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROEG Pró-Reitoria de Graduação
PROEXT Pró-Reitoria de Extensão e Interiorização
PROPESP Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
REUNI Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH Recursos Humanos
TAE's Técnico-administrativos em educação
UFAM Universidade Federal do Amazonas
UFB Universidade Federal de Brasília
UFBA Universidade Federal da Bahia
UFERSA Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFG Universidade Federal de Goiás
UFGD Universidade Federal de Grande Dourados
UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA Universidade Federal do Pará
UFPR - Universidade Federal do Paraná
UFRA Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC Universidade Federal de Santa Catarina
UFT Universidade Federal do Tocantins
UFV Universidade federal de Viçosa

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1-INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	16
1.2 Problema de Pesquisa	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	18
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	18
1.4 Procedimentos Metodológicos	19
1.5 Fases da Pesquisa	20
1.6 Estrutura do trabalho	20
CAPÍTULO 2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1. Qualidade e Gestão Universitária	21
2.2 Movimento GESPÚBLICA	23
2.3 Transformações na área de Gestão de Pessoas	27
2.3.1 <i>Investimentos na área de Gestão de Pessoas</i>	27
2.3.2 <i>Novos papéis da Gestão de Pessoas</i>	29
2.3.3 <i>Gestão de Pessoas como estratégico e como vantagem competitiva</i>	31
2.3.4 <i>Gestão de pessoas nas empresas brasileiras</i>	33
2.4 Novos rumos na área de Gestão de Pessoas para atender às exigências da Nova Gestão Pública	35
2.4.1 <i>Reforma da Administração Pública Federal</i>	36
2.4.2 <i>Novos perfis da Administração Gerencial: 1995 até 2011</i>	39
2.4.3 <i>Gestão por competências e produtividade na Administração Pública Federal</i>	41
2.4.4 <i>Investimentos na área de gestão de pessoas nas IFES</i>	44
2.4.5 <i>Qualificação dos técnico-administrativos em Educação das IFES</i>	47
2.4.6 <i>A Legislação Federal que regulamenta as políticas de incentivo à qualificação dos servidores técnico-administrativo em educação- TAE`s.</i>	48
2.4.7 <i>Exemplos de IFES que investem na qualificação de seus servidores técnico-administrativos em educação -TAE`s</i>	57
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA	62
3.1 Delineamento da Pesquisa	62
3.2 Unidade de análise e população da pesquisa	63
3.3 Coleta de dados e tipos de dados	63
3.4 Questionários de pesquisa	64
3.5 Técnicas de análise de dados	65
CAPÍTULO 4- RESULTADOS DA PESQUISA	66
4.1 Caracterização da Universidade Federal do Amazonas	66
4.2 Estrutura administrativa da UFAM	67
4.3 Gestão Estratégica em Recursos Humanos da UFAM	68
4.4 O Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM	69
4.5 O Projeto do mestrado para servidores da UFAM	70
4.6 Análises dos Resultados	73

<i>4.7.1 Perfil dos Servidores Técnico-administrativos da UFAM que cursaram o Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção</i>	74
<i>4.7.2 Ganhos de Produtividade</i>	79
<i>4.7.3 Iniciativas da UFAM no intuito de melhorar a qualidade e a produtividade dos seus serviços prestados à sociedade</i>	90
4.8 Considerações do capítulo	94
CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	95
Contribuições do Estudo	95
Recomendações para trabalhos futuros	97
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE	104

1- INTRODUÇÃO

No mundo das organizações é conhecido que tudo está em constante mudança, o que torna necessário a ampliação da competência administrativa, a busca por inovação e flexibilidade dentro da organização. Para isso, as organizações precisam estar bem estruturadas através de seus Planos de Gestão. A capacidade de se construir Planos de Ação nos mais diversos setores é de responsabilidade do capital humano. Assim, o mercado também deve qualificar o capital humano de forma que este possa ser efetivo em sua responsabilidade de cumprir com os propósitos da organização.

O capital humano transformou-se em um fator de competitividade para as organizações por estes desenvolverem habilidades para atrelar suas competências para se atingir as metas organizacionais da instituição, dos quais a qualidade é um dos fatores de grande apreço tanto pelas organizações quanto pelo cliente. Paixão (2005) confirma que a qualidade é um investimento de valor determinante para a sobrevivência das organizações. Isso requer, sem dúvida, a adoção de mecanismos que utilizados pela gestão satisfaça as necessidades dos clientes superando suas expectativas e fidelizando o cliente.

Por sua vez, Crosby (1991) afirma que um produto ou serviço possui qualidade quando está conforme os requisitos do consumidor, sendo necessário então, o envolvimento de toda a organização, desde a alta administração até as camadas inferiores.

A instituição não deve buscar a perfeição em todos os seus serviços e sim alcançar os mais altos padrões possíveis de qualidade em serviços e produtos de acordo com o contexto da organização (ALMEIDA, 2001).

A qualidade no setor de serviços pode ser entendida como a forma de os consumidores pensarem sobre o mesmo. Albrecht (1999) conceitua qualidade em serviços como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Portanto, a qualidade no serviço é entendida pelo cliente através de sua percepção.

A qualidade no ensino superior federal brasileiro vem crescendo nos últimos anos graças à atenção especial do governo em avaliar os cursos e as instituições através de aos programas como o ENADE (graduação) e o Coleta CAPES (pós-graduação). Assim, as instituições de ensino superior estão sentindo a necessidade de redefinição de sua função social e científica mediante projetos de gestão e avaliação institucional.

A Gestão Pública também está preocupada com esta realidade e tem procurado meios para adotar uma gestão Estratégica, flexível e menos burocrática com o objetivo de alcançar

os melhores resultados de forma efetiva, eficiente e eficaz. Dentro das diversas vertentes da gestão pública, os investimentos em capacitação e qualificação dos servidores, fomentando a aprendizagem e o crescimento profissional tem se tornado indispensável para todas as esferas do poder público.

Belloni (2000) conclui que a educação sendo um serviço ou bem público, deve a mesma ser analisada em termos de eficácia social não só porque ela pode ser financiada pelo Estado, mas especialmente pelo fato de seus benefícios atingirem a sociedade como um todo.

Assim, para promover uma quebra de paradigma nas organizações públicas e motivar uma “corrida” pela busca da excelência no serviço público que deva prezar pela coletividade e pela qualidade no atendimento às necessidades do cidadão, o governo federal criou o GESPÚBLICA que subsidia com ferramentas de gestão para avaliar os processos de gestão e fornece indicadores de desempenho para os mais diversos tipos de organizações.

Os avanços em investimentos em capacitação e qualificação pelas universidades públicas federais nos trás um vislumbre deste novo panorama na área da gestão pública federal, mais precisamente no setor de recursos humanos, a fim de suprir as novas demandas por quadros de pessoal qualificado para atender às exigências da nova gestão pública.

1.1 Justificativa

A Universidade Federal do Amazonas, com 112 anos de fundação, é considerada a universidade mais antiga do país, possui uma grande relevância na região norte do Brasil na formação de pessoal qualificado, contando com institutos, faculdades e escolas na capital do Amazonas e no interior do estado. Em 14 de setembro de 2009, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE, através da Decisão da Câmara de Ensino e Pesquisa aprovou a abertura de uma turma de 40 (quarenta) alunos do curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, com ênfase na gestão de Produção destinada aos servidores técnicos administrativos da UFAM. Marco histórico para a universidade que pela primeira vez em sua história concede aos seus colaboradores uma oportunidade de qualificação em nível de mestrado dentro da própria instituição com alto valor agregado na formação de mestres (UFAM, 2009).

O presente estudo pretende ampliar a discussão em torno das políticas de Recursos Humanos para capacitação de servidores Técnicos Administrativos- TAE's de Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil e observar os resultados práticos provenientes dos investimentos no servidor.

Segundo Ferraresi (2004), a instituição universitária, com muitas características burocráticas que estão ainda impregnadas em sua administração, não atentou-se para o fato da polarização crescente entre os profissionais técnico-administrativos, ou seja, o distanciamento entre servidores com qualificação e sem qualificação valendo à área de planejamento estratégico para recursos humanos da administração pública federal, quando procura definir um novo perfil para os servidores públicos. Novas estratégias dos gestores das universidades federais devem alavancar conhecimentos confiáveis a respeito da instituição, facilitando o desenvolvimento da teoria para um modelo organizacional, com características peculiares em relação as demais organizações sociais, que possui clientela especial, alto grau de profissionalismo, objetivos ambíguos e produz insumos intangíveis(FERRARESI, 2004).

O estudo também pretende evidenciar para a administração da UFAM, os ganhos de produtividade alcançados por meio dos servidores técnico-administrativos se qualificam no curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, com recursos da própria instituição, possibilitando-os a exercerem suas potencialidades na carreira onde encontram-se investidos.

1.2 O problema de pesquisa

A qualificação no mundo do trabalho é cada vez mais exigida porque traz consigo o conhecimento tão imprescindível para a organização gerando competitividade e subsidiando as tomadas de decisão. Os profissionais mais bem qualificados são mais capacitados para realizarem tarefas e desenvolverem suas habilidades na função que desempenham.

As políticas de incentivo à capacitação e à qualificação do governo federal, o crescimento da UFAM e através da geração de novos cursos e aumento no quantitativo de vagas pelo REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais levaram a universidade a focalizar na valorização do servidor no sentido de investir em qualificação. O REUNI tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior, o que fez alavancar o número de vagas em concurso público para servidores técnico-administrativos em educação na UFAM. Graças às mudanças no ambiente externo, universidades federais passaram por uma adequação em suas políticas de gestão e criaram os seus Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, que visa estrutura um Planejamento Estratégico para um prazo pré-determinado.

No último PDI proposto da UFAM, o prazo de vigência do plano está de 2006 a

2015. Neste Plano também está proposto algumas metas e ações na área de recursos humanos referente à política de qualificação dos servidores da UFAM. Em 2009, deu-se início ao curso de mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção destinado exclusivamente para os servidores para que desenvolvesse seus trabalhos tendo a UFAM como campo de pesquisa. Sendo a primeira experiência da UFAM, as expectativas quanto aos resultados das pesquisas quanto aos ganhos para a universidade são as melhores possíveis.

Diante do exposto, surge a principal indagação deste estudo: **“Quais ganhos de produtividade e qualidade poderão advir dos novos conhecimentos adquiridos pelos servidores técnico-administrativos da turma do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, como resposta ao investimento feito pela Universidade Federal do Amazonas?”**.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

- Demonstrar as reais possibilidades dos ganhos de produtividade e qualidade na UFAM com novos conhecimentos adquiridos pelos servidores, advindos do curso do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar levantamento do estado da arte sobre a valorização e os incentivos à qualificação de pessoas especialmente no atendimento às novas exigências da nova gestão pública.
- b) Efetuar pesquisa sobre os investimentos feitos por Instituições Federais de Ensino Superior que qualificaram seus servidores em nível de *stricto-sensu*;
- c) Verificar junto aos servidores da turma de mestrado profissionalizante em engenharia de produção da UFAM os possíveis ganhos de produtividades produzidos a partir dos trabalhos desenvolvidos no mestrado tendo como base as metas e ações da UFAM;
- d) Vislumbrar a possibilidade de, no futuro, a UFAM investir no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA no âmbito da Excelência da Gestão como resultado do investimento nos servidores.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Para fins desta pesquisa de cunho qualitativo e de natureza exploratória e descritiva, adotaram-se os métodos de pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo.

Em síntese, para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa, elencou-se cada objetivo específico com o método de pesquisa adotado apresentados no quadro 1- Objetivos da Pesquisa e Materiais e Métodos a serem utilizados na pesquisa.

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MATERIAIS E MÉTODOS
Mostrar as reais possibilidades dos ganhos de produtividade e efetividade na UFAM com novos conhecimentos adquiridos pelos servidores, advindos do curso do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM.	Realizar levantamento do estado da arte sobre a valorização e os incentivos à qualificação de pessoas especialmente no atendimento às novas exigências da nova gestão pública.	Pesquisa Bibliográfica. Estudos das abordagens da gestão de pessoas
	Efetuar pesquisa sobre os resultados dos investimentos feitos por Instituições Federais de Ensino Superior que qualificaram seus servidores em nível de <i>stricto-sensu</i>	Pesquisa Documental. Legislação pertinente à qualificação dos servidores públicos federais, documentos das universidades que tratam dos incentivos à qualificação.
	Verificar junto aos servidores da turma de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de produção da UFAM os possíveis ganhos de produtividades produzidos a partir dos trabalhos desenvolvidos no mestrado tendo como base as metas e ações da UFAM.	Pesquisa Estudo de Caso e Pesquisa de Campo. Aplicação de Questionários. Análise de conteúdo.
	Vislumbrar a possibilidade de, no futuro, a UFAM investir no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA no âmbito da Excelência da Gestão como resultado do investimento nos servidores.	Pesquisa Estudo de Caso e Pesquisa de Campo.

Quadro 1 - Objetivos da Pesquisa e Materiais e Métodos a serem utilizados na pesquisa

Fonte: A autora (2012).

1.5 Fases da Pesquisa

O trabalho seguiu um cronograma pré-estabelecido com todas as fases da pesquisa. As etapas seguiram uma ordem cronológica desde o levantamento da revisão bibliográfica até a escrita e defesa da dissertação. A figura 1 detalha as etapas desta pesquisa.

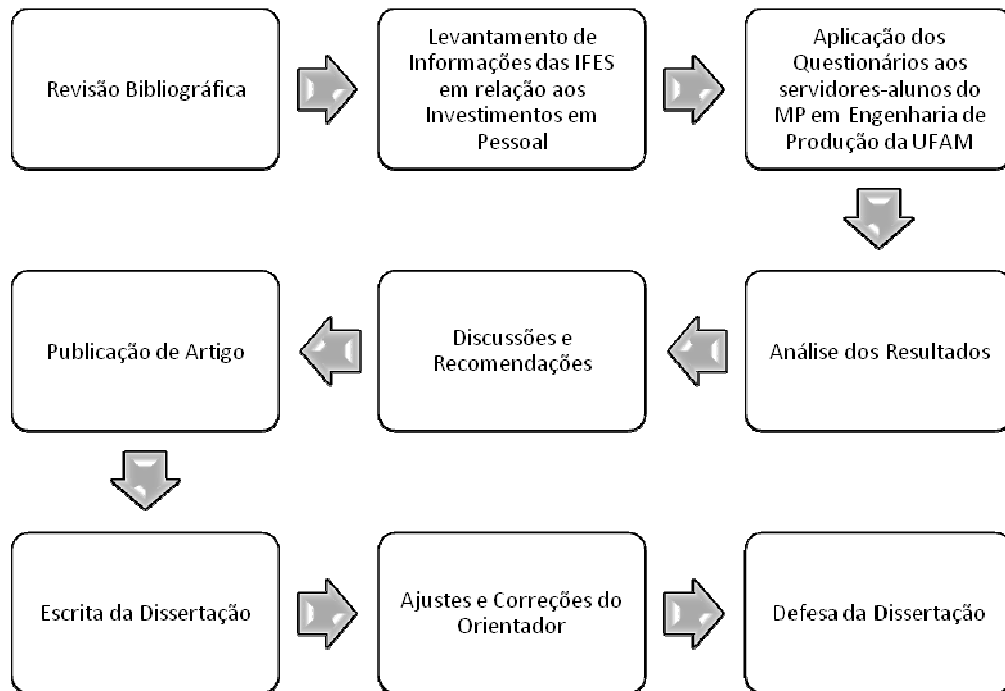


Figura 1- Fases da Pesquisa
Fonte: a autora

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está constituído de 5 (cinco) capítulos distribuídos da seguinte forma:

Capítulo 1- Introdução: contempla o problema da pesquisa, a justificativa, os objetivos da pesquisa, métodos adotados e a estrutura do trabalho;

Capítulo 2- Revisão Bibliográfica: expõe a literatura pertinente ao tema do trabalho;

Capítulo 3- Procedimentos Metodológicos: esclarece os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa;

Capítulo 4- Resultados da Pesquisa: apresenta-se a descrição do objeto do estudo, os dados coletados e a análise e interpretação dos dados que foram obtidos com o fim da pesquisa.

Capítulo 5- Conclusões e Recomendações: estão contidas as contribuições do estudo com base nos objetivos propostos, além das recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os conceitos de qualidade, especialmente em serviços e na gestão universitária. Também aborda a evolução da gestão pública, especialmente na área de gestão de pessoas. Por fim, será traçado os avanços e as experiências nos incntivos à qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação- TAE's das instituições federais de ensino do país.

2.1 Qualidade e Gestão Universitária

No Brasil, até meados da década de 90, o modelo adotado na gestão pública era considerado extremamente burocrático, ineficiente e incapaz de atender às crescentes demandas dos cidadãos (COUTINHO, 2001).

Considerando o não atendimento das necessidades de se atender aos objetivos da gestão pública foi estruturado um novo modelo gerencial que visou à transformação desse quadro por meio da modernização de seus instrumentos de gestão, alterações nos processos de trabalho dos agentes públicos e ainda, pelo desenvolvimento de sistemas informatizados de atendimento ao usuário. Este novo modelo de gestão da administração pública está voltada ao atendimento ao cidadão como nos aponta Coutinho (2001). Assim, a passagem da *Administração Burocrática* para a *Administração Gerencial*, representa uma das inovações tecnológicas na gestão pública que reestruturou e reformulou as práticas de gestão de forma mais descentralizada e eficiente (DUARTE *et al*, 2009)

O mentor dessa *Reforma Administrativa Gerencial* foi o Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Bresser Pereira. Suas propostas repercutiram influenciando o desenvolvimento e a implementação de uma nova proposta gerencial na Administração Pública Federal: a *Reforma do Estado*, promovida no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. O objetivo dessa reforma foi aumentar a capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando à ação dos serviços do Estado para o atendimento aos cidadãos (DUARTE *et al*, 2009).

As universidades são organizações que se revelam mais suscetíveis ao ambiente de mudanças e turbulências, pois apesar de exibirem as mesmas características e necessidades dos demais tipos de organizações, seus processos de demandas são diferenciados, tornando-as

organizações únicas, as quais diferem de organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviços (BALDRIDGE *et al.*, 1977 *apud* REBELO, 2004).

Fowler (2008) observa que os conceitos da qualidade giram em torno da conformidade, atendimento às preferências e satisfação do consumidor, preço de venda justo e custo aceitável no caso de produtos. Com relação aos serviços, esses conceitos referem-se à segurança, confiabilidade, receptividade e cordialidade. Tais atributos ou dimensões que se coloca no produto ou serviço em vantagem competitiva frente ao concorrente na preferência do usuário.

Tem se observado que a comunidade tem solicitado da instituição pública uma educação de qualidade, o que tem sido respondido quantitativamente, por meio de valores numéricos, ou seja, relação aluno/professor, relação aluno/servidor, qualificação docente, entre outros, o que atende a avaliação política do governo federal e é usado como forma de minimizar os anseios da sociedade (FERRARESI, 2004).

Porém, muito há de se fazer para melhorar a gestão dos serviços prestados pelas universidades federais, pelo que muito se cobra é na sua atividade –fim que é formar profissionais graduados e pós-graduados para atuarem como agentes de mudança um mercado cada vez mais competitivo.

Questões como tamanho, complexidade e diversidade do sistema federal deveriam encorajar o governo a buscar iniciativas para a melhoria da qualidade dos serviços. Entretanto, falta capacidade à maioria das instituições governamentais para, simultaneamente, reduzir custos, aumentar a produtividade e a motivação dos servidores e estar orientada às necessidades do cidadão (MILAKOVICH, 1998 *apud* FOWLER, 2008).

O termo qualidade passou a ser uma composição básica e não mais um diferencial nos processos de produção de bens e serviços. Isto porque os clientes estão cada vez mais exigentes e dispostos a custear o produto ou bem com maior qualidade avaliando o custo-benefício.

Qualidade na prestação de serviços é um dos maiores desafios das organizações modernas, visto que é uma área de grande crescimento no mercado.

Para Bethlem (2004), cada empresa (ou organização) possui objetivo lucrativo, objetivo de crescimento, objetivo de sobrevivência e/ou objetivo prestígio. Nesse sentido, se faz necessário entender as organizações, mais precisamente as universidades como organizações sistêmicas com objetivos, razão de ser, valores relacionando-se com o ambiente interno e externo.

Um conceito abrangente sobre a universidade define-a como “uma instituição que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a experiência profissional e científica e tem por função propícia garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa” (FERREIRA, 1995 *apud* MIRANDA, 2010).

A universidade é uma organização formal e burocrática uma vez que é limitada a um sistema normativo interno e a regulamentos da própria legislação federal, bem como de seus órgãos internos como conselhos superiores

Tendo esta visão, o governo brasileiro criou programas da qualidade para o setor público focado em resultados e orientado para o cidadão a fim de que as organizações evoluam para a transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permita a comparação de desempenho entre organizações brasileiras e estrangeiras (ABRANTES, 2003 *apud* FOWLER, 2008).

O Governo Federal criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (GESPÚBLICA, 2011), reunindo as ações dos antigos Programas da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Nacional de Desburocratização, com a finalidade de contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país (GESPÚBLICA, 2011)

2.2 Movimento Gespública

O Programa GESPÚBLICA tem como desafios além de elevar o padrão de serviços prestados ao cidadão, estimular a participação do cidadão no processo de melhoria do atendimento prestado pelas organizações, por meio da indução do controle social (GESPÚBLICA, 2011), tendo como Missão:

Promover e fomentar a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País .

A Visão é definida a seguir :

Até 2015, a excelência em gestão pública deverá ser um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelo cidadão.

O Programa GESPÚBLICA é hoje uma evolução das iniciativas de implantação da Qualidade no serviço Público, como podemos visualizar no seu histórico a seguir:

✓ 1956 - Comissão de Simplificação Burocrática;

- ✓ 1976 - Programa Nacional de Desburocratização;
- ✓ 1990 - Sub Programa da Qualidade e Produtividade na Administração;
- ✓ 1996 - PQPAP – Programa da Qualidade e Participação na Administração;
- ✓ 2000 - Programa da Qualidade no Serviço Público;
- ✓ 2005 - GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

A seguir, estão descritos os sete critérios de excelência do GESPÚBLICA:

- 1- Liderança:** este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização;
- 2- Estratégias e Planos:** Este critério analisa partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto prazo e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas;
- 3- Cidadão e Sociedade:** Este critério se baseia no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os usuários dos seus serviços/produtos e conhece suas necessidades, antecipando-se a elas, no cumprimento das suas competências institucionais. Aborda também, como divulga seus serviços/produtos e ações para reforçar a sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com os seus usuários, mede e intensifica a satisfação deles;
- 4- Informação e Conhecimento:** Este critério avalia a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos;

- 5- Pessoas:** O critério aborda como a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolverem e utilizarem seu pleno potencial em alinhamento com as estratégias da organização. Também aborda os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional. Discorre, ainda, sobre a forma como as práticas relativas ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida são avaliadas e aperfeiçoadas;
- 6- Processos:** Este critério vê como a organização gerencia, analisa e melhoram os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os processos orçamentários e financeiros, visando ao seu suporte;
- 7- Resultados:** aborda a evolução do desempenho da organização relativamente: à satisfação de seus cidadãos, considerando o atendimento ao universo potencial de cidadãos; à melhoria dos seus serviços/produtos e dos processos organizacionais; à satisfação, avaliação, bem-estar, educação e capacitação das pessoas; à gestão dos fornecedores; ao cumprimento das metas e aplicação dos recursos orçamentários e financeiros. Trata, também, dos níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos pertinentes.

Neste contexto, pode-se exemplificar o critério 5 (Pessoas) que trata especificamente dos servidores de uma instituição pública, com a busca pela qualificação e capacitação com vistas na excelência do serviço prestado e no aumento da produtividade do serviço.

O GESPÚBLICA apresenta quatro ciclos de Melhoria de Gestão para as instituições que consiste em Auto-Avaliação, Validação Externa, Planos de Melhoria de Gestão e Implementação de Melhorias e Monitoramento.

A auto-avaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria organização, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

A validação externa consiste no processo de verificação dos aspectos relevantes da auto-avaliação da gestão, com vista ao estabelecimento de um consenso entre a organização

que a conduziu e os avaliadores externos, consultores *Ad Hoc* indicados pelo GESPÚBLICA.

O Plano de Melhoria de Gestão é um instrumento de gestão constituído de um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de auto-avaliação da gestão da organização, com vistas a transformar a sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional. Na fase de implementação de melhorias e monitoramento é onde deve ser elaborado o Plano de Melhoria da Gestão da instituição.

Fluxo das Atividade em cada Ciclo

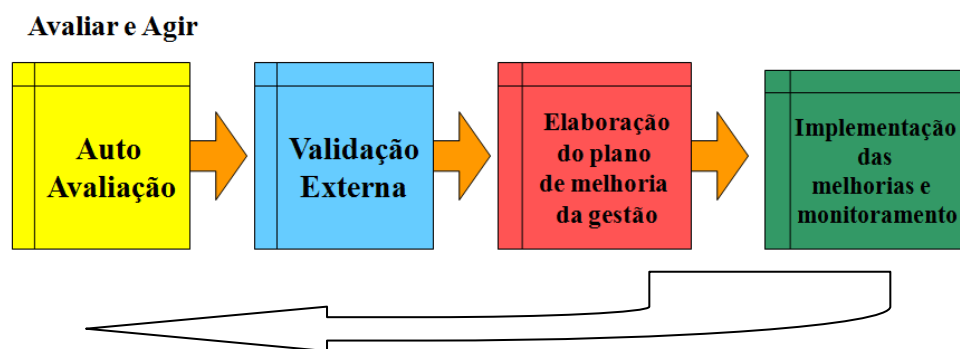


Figura 2- Fluxo das Atividades do Ciclo do GESPÚBLICA
Fonte: GESPÚBLICA, 2011.

A Secretaria Executiva por meio da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, órgão setorial do Ministério da Educação, coordenou durante o exercício de 2010 o primeiro ciclo do "Projeto Melhores Práticas na Rede Federal de Educação do MEC", entendendo-se como "Melhores Práticas" os modelos identificados como melhores para executar uma ação, processo ou projeto, com vistas à eficiência e eficácia e, conseqüentemente, à excelência em gestão. O "Projeto Melhores Práticas na Rede Federal de Educação do MEC" foi estruturado e proposto para promover estudos técnicos e analíticos, por parte de especialistas, visando ao aperfeiçoamento dos processos gerenciais, nas áreas de Gestão de Pessoas, Eficiência do Gasto Público, Recursos Logísticos e de outras práticas junto à Rede Federal de Educação, com o objetivo de agilizar e aperfeiçoar o sistema de gestão existente, para fomento do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE (MEC, 2011).

Em julho de 2011 o portal do MEC - Melhores Práticas divulgou os 10 melhores projetos de boas práticas de Gestão. O Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais apresentou três práticas, sendo 2 sobre Recursos Humanos. Uma delas foi

denominada "Monitoramento de Indicadores de Desempenho como Ferramenta para Gestão Estratégica de Recursos Humanos".

Interessante notar que dentre os projetos de diversos órgãos públicos essa prática foi de um projeto de um hospital universitário federal que demonstrou ter alcançado melhores condições para o ambiente organizacional e para a qualidade de vida no trabalho levando em conta variáveis como taxa de absenteísmo, rotatividade, horas extras, acidente de trabalho. A segunda prática trazida pelo Hospital das Clínicas da UFMG chama-se "Programa de Capacitação Profissional", busca qualificar os servidores em consonância com as metas institucionais, promovendo qualidade de vida no trabalho e progressão profissional por capacitação e qualificação (MEC, 2011).

2.3 Transformações na área de Gestão de Pessoas

A valorização do ser humano que, visto sob uma perspectiva integrada, não pode ser considerado um recurso (recurso humano), mas um gerador de recurso" (VERGARA, 2006)

A Gestão de Pessoas sofreu profundas transformações nas últimas décadas em todo o mundo. A globalização e a inovação tecnológica alavancaram uma série de demandas tanto de produtos quanto de serviços. Nesta sessão serão abordadas as transformações e as novas demandas na área de Gestão de Pessoas, antes Gestão de Recursos Humanos no mundo e no Brasil e suas novas tendências, além dos desafios para os profissionais da área. Também será discutido o comportamento das empresas brasileiras e das instituições públicas, mas precisamente nas instituições federais de ensino -IFES, diante deste novo cenário.

2. 3.1 Investimentos na área de Gestão de Pessoas

Acompanhando as transformações da globalização, a gestão de pessoas sofreu profundas transformações em sua filosofia no que se refere ao "olhar" sobre a gestão de pessoas em decorrência principalmente das novas demandas do mercado globalizado, fazendo com que as empresas adotassem novas estratégias para tornarem-se mais competitivas em um mercado cada vez mais acirrado. Outro fator predominante para essas transformações foram as mudanças no ambiente externo como crises econômicas, inflação, problemas sociais, catástrofes naturais, transformações comportamentais, entre outros.

Segundo Chiavenato (2004), as organizações apresentam uma incrível variedade de tipos como indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de

serviços etc. Elas podem ter diferentes tamanhos, podem ser públicas ou privadas onde quase tudo que a sociedade necessita é produzido por elas. Na moderna Gestão de pessoas, as organizações dependem das pessoas que passam a ser o principal ativo ao invés dos ativos financeiros. As pessoas deixaram de ser recursos e se transformaram em parceiros da organização.

Outro conceito que deixou de existir foi a relação ganha-perde. Antes era considerado que não poderia haver a possibilidade de atrelar os interesses pessoais dos empregados com os objetivos organizacionais das empresas, ou seja, lucro, produtividade, eficácia, redução de custos com melhores salários, benefícios, conforto no trabalho, lazer e segurança.

A evolução na área de recursos humanos é notável: ao longo dos anos ela vem se tornando cada vez mais numa das áreas mais estratégicas das organizações. Este novo perfil busca associar as estratégias da empresa como crescimento da empresa, recolocação no mercado, aumento dos lucros ou reconhecimento da marca ou produto parte da idéia de que o que “move” as empresas são as pessoas. As pessoas precisam em primeiro estar inseridas dentro das organizações não mais como um recurso, e sim como uma vantagem competitiva. Um corpo técnico bem qualificado estará apto para desempenhar uma função dentro da organização levando-a a cumprir com a sua missão (presente) e tornando-a preparado para alcançar a visão da empresa (futuro). Se as pessoas não estiverem comprometidas e a missão, nada disso será possível. E não somente isso, mas também outros fatores valorização, participação, oportunidades de crescimento e recompensas beneficiam na motivação da força de trabalho para obtenção de um maior ganho de produtividade.

As mudanças ocorridas na área de Gestão de Pessoas são bastante conhecidas. Elas surgiram nos Estados Unidos no início da década de 80, sendo reconhecidas no Brasil apenas alguns anos mais tarde. Neste período surgiu duas abordagens dos teóricos da área: A primeira abordagem foi a de *Michigan Concept*, desenvolvida por Tichy e seus colaboradores, onde definiu que Planejamento Estratégico de Recursos Humanos(PERH) como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. O PERH desenvolve basicamente quatro fatores: Seleção, Avaliação, Remuneração e Desenvolvimento. Já a segunda abordagem conhecida como *Harvard Concept* dá maior ênfase na perspectiva da Gestão Administrativa de Recursos Humanos com o papel interventor no planejamento

estratégico. AS políticas de RH são definidas em quatro áreas: grau de influência do empregado (participação); fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (LACOMBE E TONELLI, 2001).

A era pós-guerra e as transformações ocorridas no século XX influenciaram significativamente as mudanças ocorridas no mundo das organizações em seu modo de administrá-las e de gerir as pessoas dentro delas. Mudanças econômicas, sociais, geográficas advindas também com a globalização e a era da informação. Pode-se afirmar que houve uma espécie de evolução de pensamento nas relações comportamentais influenciadas principalmente pelas mudanças no ambiente externo que evoluiu do estático para o mutável, imprevisível e turbulento. A cultura organizacional seguiu na mesma linha passando de foco no passado para foco no presente até chegar ao foco no futuro.

A estrutura das organizações deixa de ser burocrática, rígida e centralizada para flexível, fluida e descentralizada. Por fim, a administração de pessoas que no início se detinha a operacionalizar atividades industriais com o surgimento dos departamentos de pessoal e depois os departamentos de relações industriais que faziam cumprir as exigências legais nos trâmites trabalhistas sem considerar as pessoas como parte integrante do processo industrial. Por conseguinte, na era neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos que passou a administrar as pessoas como recursos da organização. Eram responsáveis pelas funções operacionais e táticas Na era da informação, numa abordagem mais humanística, a administração de recursos humanos deixa de considerar as pessoas como sendo mais um tipo de recurso dentro das organizações para serem consideradas como parceiros para o desenvolvimento e competitividade das organizações, dotados de inteligência, habilidade e poder de decisão racional para a formulação das estratégias da organização. Na era da informação, surge a preocupação em gerenciar conflitos. O ser humano deixa de ser um problema e passa a ser um agente para a solução de problemas organização (CHIAVENATO, 2004).

A moderna Gestão de Pessoas que evolui da Administração de Recursos Humanos amplia sua visão e atuação estratégica alinhando os interesses individuais com os interesses da organização onde todo o processo produtivo se realiza e se alcança os resultados esperados com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso: os fornecedores- com matéria-prima, insumos, serviços e tecnologia; os acionistas e

investidores- com o capital financeiro; os empregados- com seus conhecimentos, capacidades, habilidades proporcionando decisões que dinamizam a organização (CHIAVENATO, 2004).

2. 3.2 *Novos papéis da Gestão de Pessoas*

Diante do cenário de profundas mudanças, novas competências e desafios surgem para os profissionais de recursos humanos. As novas tendências do mundo moderno podem ser elencadas nos seguintes aspectos: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Os novos papéis de Gestão de Pessoas são representados na figura 3.

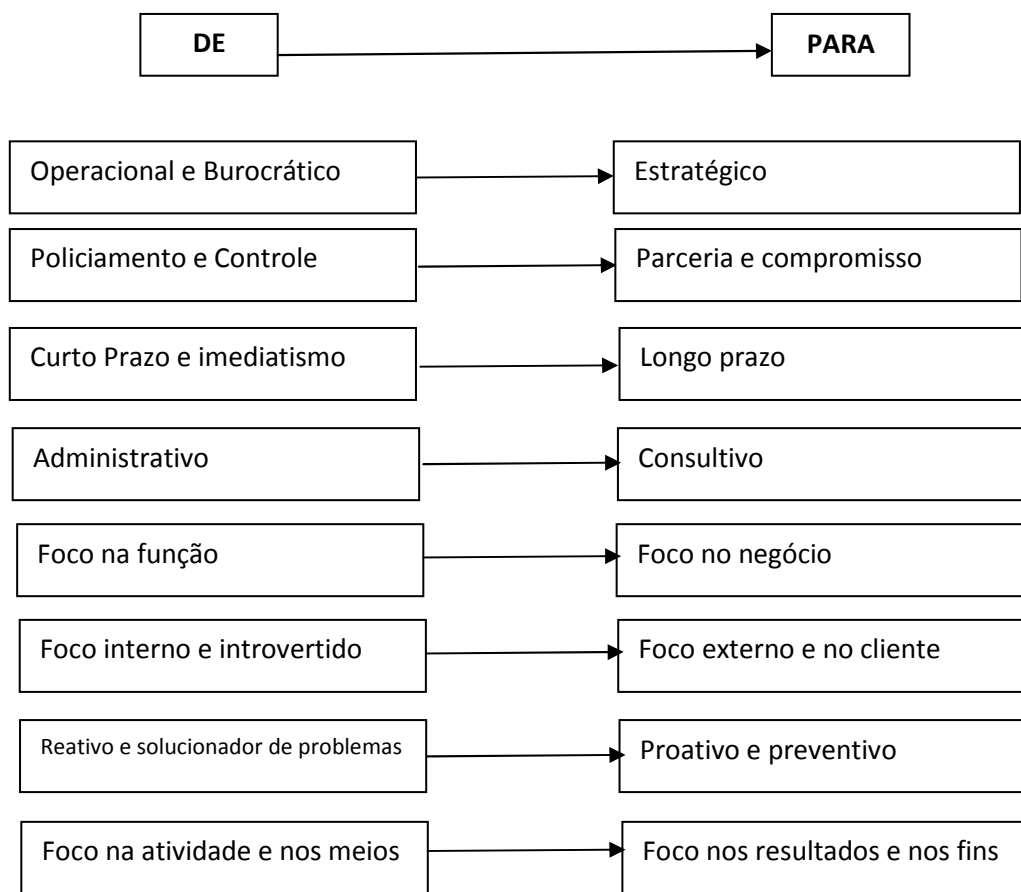


Figura 3 - Os novos papéis da função de RH.

Fonte: Chiavenato, 2004

O Capital intelectual difere do capital financeiro. É tipo de capital imensurável, intangível, porém de grande valia para a organização. Daí a dificuldade de geri-lo de forma adequada. É formado por capital interno, capital externo e capital humano, como mostra a figura 4- A constituição do capital intelectual

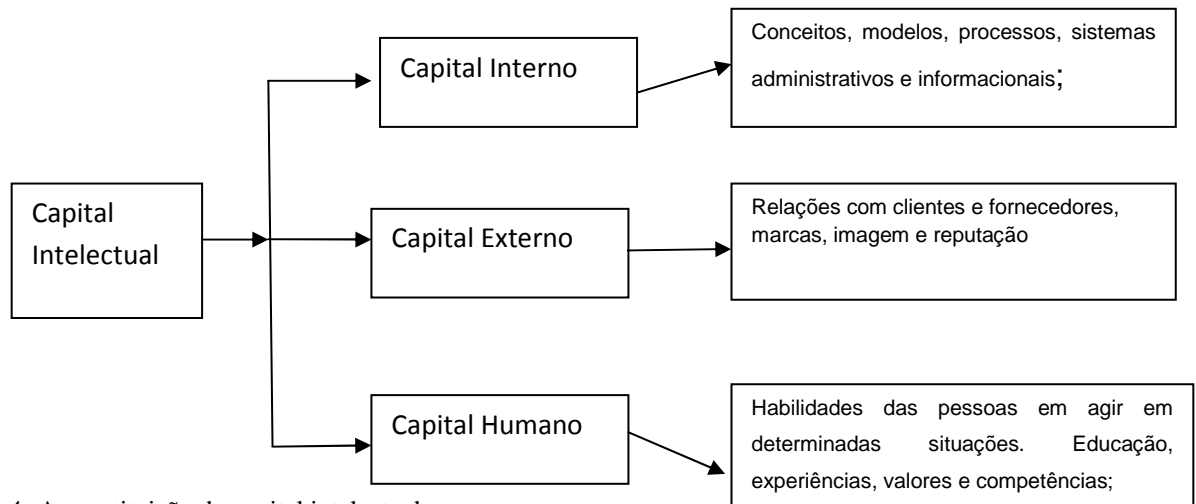


Figura 4- A constituição do capital intelectual

Fonte: Chiavenato, 2004

O capital interno diz respeito aos conhecimentos e práticas desenvolvidos dentro da organização como processos produtivos, tecnologias em informática, tecnologias de segurança. O capital externo diz respeito às relações da organização com os atores externos, como clientes e fornecedores e capital humano é o capital individual de cada colaborador da organização o que inclui habilidades, competências e valores.

Administrar talentos humanos é dinamizar suas potencialidades e contribuir para o sucesso/alcance na visão. O talento envolve três vertentes: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e competência (saber fazer acontecer). Só possuir talentos não é suficiente, faz-se necessário saber alocá-los em um ambiente que favoreça o seu desenvolvimento e crescimento (CHIAVENATO, 2004)

2.3.3 Gestão de pessoas como estratégico e como vantagem competitiva.

Estudiosos brasileiros da área de recursos humanos mostram que existe um atraso na implementação das novas práticas adotadas pela área de recursos humanos em relação às práticas adotadas em outros países. A Administração Estratégica de Recursos Humanos no Brasil surgiu no início dos anos 80, na qual a implementação se deu com atraso devido principalmente às condições macroeconômicas vigentes. Além disso, havia uma resistência em implantar as medidas sugeridas pelos autores estrangeiros como também dos nacionais no início da década de 90 (LACOMBE e TONELLI, 2001). Segundo Springer e Springer (1990), citados também por Lacombe e Tonelli (2001), avaliam que a prática de recursos humanos nos anos 90 era basicamente focada no tripé Recrutamento, Análise de funções e Treinamento e Desenvolvimento.

Para Albuquerque (1992), a mudança de pensamento na área de Recursos Humanos para a forma estratégica decorreu principalmente em considerar o ambiente externo na formulação de estratégias de negócios e da existência de uma lacuna entre as necessidades previstas e a realidade enfrentada em termos de pessoas dentro das organizações afim de implementá-las. Além disso, o mesmo autor assinala para a questão das mudanças em decorrência do surgimento da competitividade ou concorrência dentro do ambiente externo que tem como objetivo maior atender às necessidades dos *stakeholders* (grupos de interesse). Com isso surge uma grande necessidade de formulação de novas políticas de pessoal dentro das organizações como fator de competitividade como, por exemplo, maior desempenho trabalho em grupo, novas habilidades entre outros.

Concluí-se, portanto, que no início da década de 90 a área de Recursos Humanos assume um novo papel: a vantagem competitiva em relação ao seu quadro de pessoal. Esse novo significado assumido pela Administração de Recursos Humanos levando às pessoas a se tornarem também em fonte de vantagem competitiva é ilustrado no Quadro 3- ARH Estratégico X Vantagem Competitiva.

RH como	Estratégico	Vantagem Competitiva
Período Aproximado	1980-1990	1990-
Condições que propiciem o surgimento	Reconhecimento/Importância dos fatores do ambiente; necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade; Necessidade de Diferenciação; Pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e Contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.	Estratégicas, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais Atividades	Treinamento, Recrutamento interno; Desenvolvimento; Busca de práticas ideais; Terceirização; Descentralização	Administrar redes de agentes organizacionais, gerentes, parceiros internos e externos; Administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; Mensurar impactos de RH; Manutenção da capacidade intelectual da organização; Orientação para um desenvolvimento integrado

Quadro 2- ARH Estratégico X Vantagem Competitiva

Fonte: Chiavenato, 2004

2. 3. 4 Gestão de pessoas nas empresas brasileiras.

A nova visão da gestão de pessoas ou gestão de talentos, ou ainda gestão do capital intelectual vê o trabalhador como um colaborador com fator competitivo e não como um mero recurso. Grandes empresas de sucesso já adotaram medidas de valorização e investimentos na área de gestão de pessoas que trouxeram como resultado maiores ganhos financeiros para as empresas alinhadas ao seu planejamento estratégico. Este deve estar bem difundido dentro da empresa, especialmente aos seus colaboradores. Os novos profissionais de maior valor competitivo possuem espírito empreendedor são motivados a enfrentar situações novas e desafiadoras, resultado do processo de mudança contínua no mundo globalizado e das inovações tecnológicas.

Nos anos 90 inicia-se um movimento de descentralização da área de RH passando esta a dar apoio à alta administração e à gerência no sentido de captar pessoas qualificadas para o trabalho da organização em um ambiente de mudanças constantes. Essa área passa a ter outras denominações como Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente e Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que passam a ter o foco no conceito de competência, ou seja, começa a ter por base o desempenho individual e profissional do ser humano ao invés de se estabelecer políticas gerais para todos na empresa (TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2002).

No Brasil, as mudanças foram visíveis: com a abertura do mercado para as empresas internacionais provocadas pelo Plano Real, as empresas foram impulsionadas a rever seus conceitos e práticas de gestão, além das políticas de recursos humanos para se tornarem competitivas em um novo mercado aberto à concorrência e à corrida por parcela no mercado.

Na área de Gestão de Recursos Humanos, pesquisas foram realizadas na década de 90 em empresas brasileiras que mostraram que algumas mantiveram a estrutura de DP, enquanto outras já possuíam os departamentos de recursos humanos. Porém, um número bem limitado já havia adotado uma estrutura com um papel mais estratégico e consultivo. Pesquisas ainda revelaram que enquanto o discurso predominante nas empresas seja de recursos humanos em relação ao seu papel estratégico, na prática as empresas tendem ao velho DP (CURADO *et al* apud TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2002).

No caso da região amazônica, mais precisamente no Amazonas, as empresas instaladas no Pólo Industrial de Manaus (PIM) reduziram os seus níveis hierárquicos com o

objetivo de redução de custos para o enfrentamento da concorrência do mercado nacional. Algumas plantas industriais foram concebidas e colocadas em operação, na década de 1990, a partir da concepção de empresa enxuta, com o objetivo principal de promover a intensificação da racionalização no uso da força de trabalho, ao mesmo tempo em que se vislumbravam melhorias na fluidez das informações. Uma pesquisa concluiu que as montadoras reduziram seus quadros de trabalhadores, por meio da eliminação de setores/departamentos (e redução nos níveis hierárquicos), além dos processos de contratação precária de mão-de-obra, passando a utilizarem empresas terceirizadas em todas as áreas do processo produtivo, em especial, daquelas não-ligadas diretamente à execução da produção como qualidade do produto, engenharia de produto, engenharia de processo, manutenção geral, planejamento e controle, administração de pessoal, entre outros (OLIVEIRA, 2006).

Outra pesquisa realizada na região sudeste, denominada a região mais rica do país, na grande São Paulo e financiada pelo Senac/SP, num universo de quase quarenta municípios abrangendo um universo de 3.840(três mil e oitocentas e quarenta) empresas com faturamento anual superior a 1(um) bilhão de dólares para uma amostra de 100(cem) empresas e feitas com entrevistas aos responsáveis pela área de recursos humanos. Constatou-se pelos pesquisadores que a maioria das empresas pesquisadas tem a atuação de sua área de recursos humanos voltada para questões trabalhistas e operacionais.

Mudanças ocorridas na economia têm ocasionado um profundo processo de transformação modernizadora no que se refere às suas práticas gerenciais nas organizações brasileiras. Assim sendo, grande foco tem sido dado à questão da valorização do fator humano e à transformação da função de recursos humanos nas empresas. Os artigos com pesquisas abordando as experiências de sucesso de empresas nacionais e internacionais tendem naturalmente a passar a interpretar a realidade a partir do quadro formado por estas pesquisas. Eles concluem que não seria de se estranhar uma forte dissonância entre expectativas sobre o patamar de evolução da função de RH na região pesquisada e a realidade encontrada (CURADO et al, 1995apud TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2002).

As transformações econômicas no cenário global e as mudanças comportamentais influenciaram diretamente na forma de administrar das empresas no mundo e conseqüentemente no Brasil que abriga empresas nacionais e multinacionais. As empresas mudaram o foco e reinventaram os seus planos de negócios, bem como sua estrutura organizacional. A redução de custos para geração de competitividade com seus produtos no

mercado ou pela sobrevivência nele, fez com que muitas empresas eliminassem níveis hierárquicos, transformando-as em organizações mais enxutas. Visivelmente, houve transformações comportamentais no trato das relações humanas e na área de gestão de recursos humanos, hoje conhecido como Gestão de Pessoas. O chamado DP (departamento pessoal) que cuidava das rotinas administrativas de pessoal e tinha a função de atender às exigências da legislação trabalhista semelhante aos de países desenvolvidos, passou a ser a chamada gestão estratégica de pessoas que deve estar presente em todos os níveis da organização, valorizando as competências individuais de seus colaboradores. Na prática, estas mudanças ainda estão destoantes com os discursos idealizados.

Outro fator predominante hoje a gestão de pessoas é a participação do empregado, que evoluiu para “colaborador” e agora se tornou “parceiro” da organização. Eles passam a conhecer bem o trabalho e passam a dar idéias inovadoras para melhorias na qualidade e na produtividade da empresa. As empresas consideradas líderes já adotam esse novo modelo- o modelo competitivo de gestão de pessoas, que está centralizado na empregabilidade, autodesenvolvimento, foco nos resultados e *empowerment* (Ficher, 1998 apud Rodrigues & Santos, 2000). O *empowerment* é iniciativa de dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma ele é desempenhado (SLACK et al, 1997 apud Rodrigues & Santos, 2000).

2.4 Novos rumos na área de Gestão de Pessoas para atender as exigências da Nova Gestão Pública

“O grau de excelência de uma empresa está diretamente ligado ao grau de excelência e ao potencial de seus funcionários”(TEIXEIRA, 2002)

As organizações públicas estão cada vez mais semelhantes no que tange à busca pela excelência na gestão. Diversas estratégias tem sido incorporadas por ambas a fim de atingirem à eficiência, à eficácia, à efetividade, à qualidade, à produtividade e à competitividade. Ambas as esferas estão na corrida pela satisfação de seus clientes e convergem os desafios impostos pelas mudanças tecnológicas, pela globalização, pelo acirramento da competição e da busca permanente de inovação, mesmo que em maneiras diferentes.

Na administração de empresas privadas essa corrida é pela sobrevivência ou pelo crescimento no mercado. Já na esfera pública, trata-se de uma nova forma de conscientização, influenciada pelas reformas gerenciais no setor público países desenvolvidos, como também

no interesse em atender aos interesses da coletividade com a prestação de serviços de qualidade.

E como os programas de gestão de pessoas podem contribuir com os resultados da organização?

Alinhar as políticas de recursos humanos ao planejamento estratégico da organização não é um assunto homogêneo, pois depende de uma variedade de contingências em relação a cada tipo de organização e suas necessidades, tais como: cultura organizacional, tipo de negócio, perfil de cliente, segmento de atuação, região geográfica entre outros.

Para Silva (2002), desenvolver competências é um grande desafio, mas o desafio maior será adequá-las às necessidades do negócio. Segundo o mesmo autor, modernas organizações estão adaptando totalmente suas ações estratégicas para garantir o equilíbrio adequado entre pessoas, estratégia e performance. Faz-se necessário, através de pesquisas com clientes e sobre o mercado, identificar características do perfil da empresa e ao atual enfoque da estratégia da organização, bem como o do novo perfil necessário à obtenção de melhores resultados, por exemplo: principais direcionadores de competitividade do negócio e do cliente, tendências do ramo de atuação, expectativas dos clientes e paradigmas a serem quebrados, além de atitudes, valores e comportamentos a serem incentivados que possam favorecer uma mudança de cultura organizacional.

Aos profissionais de recursos humanos cabe, então, o grande desafio de assumir o papel de agente canalizador das estratégias de gestão de pessoas da organização, colocando em prática ações que viabilizem a transformação do papel dos recursos humanos em uma área estratégica que busca a conquista de melhores resultados não somente para a organização como para o cliente.

2.4.1 Reforma da Administração Pública Federal

Após duas guerras mundiais, as organizações devem se posicionar bem no quadro de uma 3ª Revolução Industrial, buscando fortalecer o Estado, sendo este um núcleo estratégico de fomento para as políticas públicas, ao passo que transfere para as organizações públicas e privadas as executoras da prestação de serviços para a sociedade.

A Nova Administração Pública ou Administração Gerencial tem seu foco nos resultados a serem alcançados, estes já pré-definidos e mensurados por meio de indicadores de desempenho. Ao contrário da “velha” Administração (puramente) Burocrática, busca ter

organizações menos hierarquizadas no sentido dar maior valor aos seus servidores não aferindo mais importância ao grau de hierarquia administrativa ou cargo ocupado do servidor com o intuito de envolver todos os seus servidores no planejamento e na busca de soluções para os problemas da organização. Percebe-se que este modelo dá uma atenção maior à gestão de pessoas, acompanhando a evolução da área nos diversos segmentos empresariais da mesma forma que este busca profissionais qualificados e comprometidos com a missão da empresa e que tenha uma maior liberdade para a tomada de decisão, a administração gerencial precisa requalificar seus quadros para este novo perfil. Assim, a organização vê no indivíduo, um agente de mudança para o alcance dos novos objetivos da organização. Objetivos que contemplem melhores resultados na prestação de serviços como prazos menores, rapidez nos processos, qualidade no atendimento, tecnologias atualizadas, entre outros.

A *New Public Management* ou Administração Gerencial teve início no Brasil no ano de 1995 no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso com a publicação do Plano Diretor do Estado que em 1998 se transformou na Emenda 19. Ao nível federal, a reforma foi executada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado- MARE. À frente deste Ministério estava o ministro Luiz Carlos Bresser Pereira (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Segundo Bresser-Pereira (1996), a Reforma da Gestão Pública visava a um Estado mais forte e eficiente em suas funções compreendendo três dimensões:

- 1- Dimensão Institucional: de natureza legal, voltada à reestruturação organizacional do aparelho do Estado, descentralização, criação de novos órgãos de regulamentação entre outros;
- 2- Dimensão de Gestão: voltada aos gestores, novas formas de responsabilização-administração por resultados, competição administrada por excelência e o controle social;
- 3- Dimensão cultural: mudança de mentalidade- da desconfiança da administração burocrática para uma maior confiança e autonomia da administração gerencial.

A reforma do aparelho do Estado é uma reforma na forma de administrar e está diretamente ligada às atividades dos gestores e servidores públicos em geral, sejam eles civis, militares ou políticos. Todos devem estar cientes de sua função de reformadores de um Estado que amanhã pretende estar mais preparado para enfrentar os desafios globais.

No serviço público este processo se inicia na formulação de conteúdos das provas dos concursos públicos. Conhecimentos prévios que farão captar pessoas com um grau mínimo de instrução do serviço desempenhado na organização. Essas pessoas já possuem, muitas vezes, outras experiências em diversos tipos de organizações. Também estas possuem aspirações e metas individuais que devem estar em consonância com a carreira que está iniciando. Alguns órgãos já possuem uma educação continuada ao longo da carreira que vai desde os cursos de capacitação até outros cursos de especialização. No geral, a requalificação segundo Levy (1997) baseia-se na capacitação que deve estar relacionada os resultados institucionais esperados e deve responder às seguintes questões:

- Quais os problemas de realização existem na organização?
- O que causa esses problemas?
- A capacitação é uma resposta apropriada?
- Quem deve ser capacitado, quando e por quanto tempo?
- Qual o conteúdo?

Cada instituição deve em sua área de gestão de pessoas, um plano de capacitação que estude os melhores programas e políticas para cada perfil de organização pública, atendendo suas necessidades e visando à busca por resultados.

Na prática, o governo federal cria ações, programas e leis que estimulam as instituições a incentivarem seus servidores na busca por novas práticas gerenciais que tragam maiores resultados para a organização. Um exemplo é concurso de Inovação na Gestão Pública Federal promovido pela Escola Nacional de Gestão Pública- ENAP com a colaboração do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O objetivo do concurso é a valorização de equipes de servidores públicos que, comprometidos com o alcance de melhores resultados, aplicam esforços, tempo, recursos e criatividade em suas atividades para gerar inovação. O Concurso Inovação premia práticas inovadoras, com eficácia comprovada, que contribuem para o aumento da capacidade de governo e para elevar o nível de governança e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (ENAP, 2011)

A administração pública, de fato, sofreu mudanças em sua filosofia é sabido por todos. Isso afetou diretamente em todas as esferas governamentais em forma da implantação de políticas de gestão, programas de desenvolvimento e inserção social, na qualidade dos

serviços públicos e na própria legislação. Não se pode negar os avanços que ocorreram na economia e na qualidade de vida da população brasileira, porém, muitos índices ainda precisam ser melhorados. A saúde e a educação têm sido os carros-chefes dos governos, áreas que ainda sofrem a falta de maiores investimentos.

A reforma da administração pública brasileira, iniciada em 1995 no primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso, como medida de gestão o governo federal criou a Secretaria de Administração Federal, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O órgão foi criado por força da medida provisória nº 813/95, reeditada várias vezes, que apenas em 1998 foi convertida na lei nº 9.649/98. A este novo órgão caberia cuidar das políticas e diretrizes para a reforma do Estado; política de desenvolvimento institucional e capacitação do servidor, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; reforma administrativa; supervisão e coordenação dos sistemas de pessoal civil, de organização e modernização administrativa; de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais; modernização da gestão e promoção da qualidade no setor público; e desenvolvimento de ações de controle da folha de pagamento dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. O MARE foi extinto em 1999, pela medida provisória nº 1.795/99. O decreto presidencial nº 2.923/99 transfere para o então Ministério do Orçamento e Gestão, atual Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão as atribuições que pertenciam ao MARE (Cadernos MARE, 1997).

2.4.2 Novos perfis da Administração Gerencial: 1995 até 2011.

Parece haver um consenso entre os estudiosos que os avanços nas práticas de gestão sempre ocorrem posteriormente no setor público, como se este fosse um mero reproduzidor dos novos conceitos. A gestão pública sempre ficou conhecida como uma gestão burocrática, rígida, inflexível e lenta.

[...] o setor público não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos” (LES METCALFE & SUE RICHARDS apud ABRUCIO, 1997)

As organizações públicas são caracterizadas de uma forma geral e conhecidas popularmente como organizações puramente burocráticas. Isto porque nestas os processos produtivos costumam ser demorados e bastantes ineficientes fazendo com que o cliente final (cidadão) fique insatisfeito com a qualidade e a eficiência do serviço prestado. Hoje é sabido que a burocracia existe em qualquer tipo de organização seja ela privada ou pública, umas tanto mais que as outras, mais independem da sua natureza. A burocracia não é ruim para uma empresa ou instituição pública. Ela faz-se necessária porque define rotinas e padronizam processos, porém o seu excesso é que se torna prejudicial para a eficiência na prestação de serviços e/ou produtos. Porém, a nova administração pública se traduz igualmente às instituições privadas no que diz respeito aos seus novos conceitos de organização como uma instituição que tem uma razão de ser, visão de futuro e valores.

Do mesmo modo como se pode observar nas organizações privadas, os novos processos de trabalho que vêm sendo implantados nas organizações públicas implicam um corpo de profissionais com amplo domínio sobre a missão da organização, com conhecimentos mais variados e integrados sobre o processo produtivo e, acima de tudo, com atitudes de muito maior independência e poderes para tomada de decisões. O Estado, como qualquer organização contemporânea, demanda uma permanente capacidade de inovação, em lapsos de tempo cada vez mais curtos, exigindo para tanto uma aproximação muito maior entre os diferentes níveis hierárquicos e setores. A contribuição de cada indivíduo passa assim a ser preciosa, e conseqüentemente, seu desenvolvimento - conhecimentos, habilidades e atitudes - um recurso estratégico da instituição (Cadernos MARE, 1997).

A administração gerencial prevê a necessidade de profissionais generalistas capazes de integrar diversos tipos de conhecimentos que subsidiem nas decisões estratégicas mais eficientes.

Nunca será demais repetir que a gestão de recursos humanos não se limita apenas à administração do pessoal. Esta constitui apenas um aspecto. A questão dos recursos humanos é também a gestão provisonal, a avaliação dos resultados, a avaliação dos potenciais, a orientação, a formação, a responsabilização, a valorização, o diálogo social, a organização do trabalho(...). A gestão de recursos humanos deve se difundir em todos níveis da administração (VALLEMONT,1996).

Na Reforma Gerencial de 1995, a política de recursos humanos da Administração Pública Federal, com o Plano Diretor para a implantação das novas políticas de recursos humanos visando dotar o Estado de um quadro de pessoal capacitado para desempenhar suas novas funções, inclui os seguintes elementos básicos: a política de concursos, a revisão da política remuneratória das carreiras de Estado, a reorganização das carreiras e cargos, a consolidação da avaliação de desempenho como principal mecanismo para a concessão de incentivos, assim como para o diagnóstico das necessidades, e a política de capacitação. A

programação para o recrutamento de quadros era específica para as carreiras do Núcleo Estratégico e previa o recrutamento de 7.225 servidores em 18 cargos e carreiras, mediante concursos públicos anuais para atividades de alta qualificação, destinadas a resgatar a capacidade de formulação de políticas e de operação dos serviços essenciais ao aparelho do Estado (Cadernos MARE, 1997).

Em 1995 apenas dois terços dos cargos na Administração Pública Federal eram de nível médio e menos de 40% dos servidores tinham escolaridade de nível superior. A diferença entre os cargos e a escolaridade dos servidores decorre de disposição constitucional, desde 1988, que impede a ascensão funcional de servidores. Assim, mesmo que um servidor ocupante de um cargo de nível médio tenha concluído seus estudos superiores, não poderá passar para um cargo de nível superior, a menos que seja aprovado em concurso público nacional, aberto a qualquer cidadão. Por outro lado, vários concursos para cargo de nível médio são disputados por pessoas que já concluíram estudos universitários, e que optam pela estabilidade do emprego público e pelas vantagens da aposentadoria integral, exclusiva do setor público tendo ainda a oportunidade do crescimento dos níveis do cargo ocupado ou ainda obter por nomeação cargos de direção ou função gratificada de acordo com a legislação pertinente.

2.4.3 Gestão por Competências e Produtividade na Administração Pública Federal

A Gestão por Competências é um tema bastante difundido na área de gestão de pessoas. Isto porque as pessoas certas (com a qualificação certa habilidades necessárias e talento imprescindível). A competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade em resultados reais, práticos, pois quando o indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade não é realmente competente (RESENDE, 2000 apud TEIXEIRA, 2010).

A organização, ao planejar e traçar seus procedimentos e políticas de recursos humanos em torno de competências, permite que os seus colaboradores possam dirigir seus esforços para o que a empresa realmente valoriza (NERI, 1999 apud MÁSIH, 2005). Assim, gestão por competências surge como uma ferramenta para alinhar competências humanas para geração e sustentação das competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE *et al*, 2006).

Avaliar e aplicar a gestão por competências, segundo estudiosos e profissionais da área de Recursos Humanos, é conduzir os colaboradores da organização de modo que eles possam atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores (LEME, 2007).

A gestão por competências tem sido um modelo gerencial alternativo que se propõe a gerenciar as lacunas de competências. Assim, a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis no quadro funcional da organização. Duarte et al(2009) citam que os estudiosos Boyatzis (1982) e McClland (1973) entendem a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. Outro conceito também citado por Duarte et al(2009) dos autores franceses Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associam a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Por meio da edição do Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no artigo 2º, inciso II, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal incorporou o conceito de gestão por competências na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional: “Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A gestão por competência no âmbito da Administração Pública Federal institui que cada órgão crie políticas de incentivo à capacitação e qualificação para seus quadros tendo em vista as metas traçadas por elas e compartilhada com seus colaboradores. Também, programas de aproveitamento de pessoal voltado à adequação das exigências e das necessidades institucionais às competências e interesses dos seus servidores. A capacitação deve estar ligada à carreira do servidor que também deve trazer resultados satisfatórios para os objetivos institucionais por meio de avaliação de desempenho.

Na Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal realizada em 2009, sobre a temática da gestão por competência, os grupos compreenderam a gestão de competências como um modelo de gestão mais avançado, à luz dos seguintes quesitos: permite um alinhamento às metas institucionais e uma análise crítica de cada servidor, agregando valores para a instituição; demanda uma modernização da atuação dos

setores de RH, exigindo um papel mais estratégico dos mesmos; ajuda a planejar, monitorar e avaliar o plano de capacitação e progressão de carreira, facilitando a alocação de pessoas e trilhas de aprendizagem; concede mais transparência aos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho(MP, 2009).

O governo federal por força da necessidade instituiu leis que regulamentam e incentivam os órgãos da administração pública federal a investir nas políticas de gestão de pessoas e na visando maior eficiência e efetividade da máquina pública. A reforma administrativa iniciada em 1995 não terminou, nem tampouco está perto disso, pois o que hoje está eficiente amanhã pode estar em desuso.

O serviço público tem procurado acompanhar essa tendência buscando adotar uma gestão mais estratégica, flexível e empreendedora. Isso fez com que essas instituições elaborassem planos de gestão que definissem o papel da organização na sociedade, seus objetivos e o caminho para alcançá-los.

Segundo uma publicação da Presidência da República, por meio de uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a produtividade no setor público brasileiro evoluiu mais que a produtividade no setor privado entre 1995 e 2006. O estudo intitulado “Produtividade na Administração Pública Brasileira: Trajetória Recente”, mostra que, naquele período, a produtividade na administração pública aumentou 14,7%, enquanto no setor privado a evolução foi de 13,5%(GESPÚBLICA, 2011).

As universidades públicas federais brasileiras já adotaram em seus planos de gestão estratégica um modelo para o desenvolvimento de seus quadros de pessoal através dos cursos de capacitação e qualificação para um maior ganho de produtividade. Outro desafio é estimular a criação de mecanismos que propiciem o desenvolvimento profissional, fomentando a aprendizagem e oferecendo aos servidores oportunidades reais de crescimento profissional.

Vimos que o governo federal além da realização de concursos públicos para recompor a força de trabalho, sancionou as leis de estruturação de novos planos de carreiras e de cargos com vistas na valorização da capacitação e da avaliação de desempenho como instrumentos de desenvolvimento profissional e recuperação do sistema de mérito profissional por tempo de serviço do servidor.

Isso nos mostra que a gestão pública através de seus agentes humanos tem colaborado para o aumento da produtividade dos serviços públicos, resultado dos investimentos na área

de Recursos Humanos por meio dos concursos que tem atraído mão-de-obra qualificada para atuar na esfera pública e na oferta de cursos de capacitação e qualificação.

2.4.4 Investimentos na área de Gestão de Pessoas nas IFES

As universidades públicas federais brasileiras ou instituições federais de ensino superior- IFES, dentro da Administração Pública brasileira, representando o Poder Executivo, funcionam como autarquias ou fundações que são administradas por conselhos com regimento próprio.

As decisões nas IFES se caracterizam pelo modelo colegiado que possui uma estrutura de participação maior que outras estruturas. Sua hierarquia administrativa remete-nos a seu modelo burocrático, com diversos níveis, departamentos e divisões. São instituições diferenciadas de outras organizações públicas e privadas, devido a sua complexidade e especificidade administrativa, porém apresentam características comuns às demais organizações. São organizações complexas, com metas ambíguas. E sem uma hierarquia retilínea. Suas decisões são normatizadas e colegiadas, o que auxilia o processo participativo (FERRARESI, 2003).

A gestão das universidades federais sofreu mudanças em decorrências das transformações sociais e econômicas sofridas no Brasil e no mundo, acompanhando uma tendência global e obedecendo às normas da legislação governamental. As universidades federais, ao longo de sua existência, sempre tiveram grande prestígio e aceite da sociedade, sendo uma das instituições mais almejadas para o ingresso na formação profissional dos cidadãos. No quadro 4, Pereira e Silva (2011) traçam um panorama da evolução de eventos relacionados às IFES no Brasil, que vai desde os anos de 1808 até 2000.

PERÍODO	FONTE	EVENTOS RELEVANTES
Período Colonial 1808- 1889	Andrade(2008) Fávero(2000,2006)	Ensino superior era privilégio das elites; Primeiras faculdades de Direito e Medicina
Anos de 1930 a 1970	Andrade (2008) Fávero(2000,2006)	Federalização dos institutos de ensino superior .Decreto-lei N 200/1967
Anos de 1980	Andrade (2008) Fávero(2000,2006) ENAP, 2009	Redemocratização política (eleições diretas, Constituição de 1988); Políticas públicas (educação gratuita e de qualidade)
Anos de 1990 a 2000	Borges, 2004 ENAP, 2009 Nogueira(2005)	Regime Jurídico Único(RJU); Privatizações e demissões voluntárias
Anos 2000	Borges, 2004 Nogueira(2005)	Contratação de técnicos e docentes; Nova fase de expansão das universidades federais.
Período Atual (REUNI)	ENAP, 2009 SINAES, 2007	Interiorização do ensino superior; Criação de novos cursos de graduação e pós-graduação; Investimento na melhoria da infraestrutura e contratação de novos servidores técnicos e docentes

Quadro 3- Evolução das IFES no Brasil

Fonte: Pereira e Silva, 2011

Assim como nas instituições privadas, nas instituições federais de ensino superior do Brasil, a área de recursos humanos, inicialmente denominada como departamento de pessoal, preocupava-se exclusivamente com o cumprimento dos aspectos legais relacionados às pessoas. Posteriormente, as unidades gestoras de pessoas nas IFES atingiram um nível hierárquico maior, como gerência de recursos humanos ou diretoria de recursos humanos, mas, em muitos casos, ainda não possuíam as características necessárias para receberem essa denominação (OLIVIER, 2001 apud FERRARESI, 2003).

Com a evolução da gestão de pessoas na gestão pública e nas IFES, antes denominada gestão de recursos humanos, e a reforma da administração pública federal, aumentou-se o debate sobre a política de gestão de pessoas para os servidores técnicos administrativos das IFES. Após um longo período sem aumento salarial, o governo Lula implementou uma política de reposição salarial no período de 2008 a 2010. Também, graças ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), houve

um expressivo aumento no número de servidores por meio de concurso público para os cargos de técnico-administrativos em educação a nível intermediário e superior. Novas pessoas podem trazer novas idéias e novas perspectivas na condução de práticas de gestão. Este novo quadro de pessoal deve encontrar um cenário propício para o seu desenvolvimento profissional, assim como nas empresas privadas. Caso isso não ocorra, existe grande probabilidade de rotatividade ou mesmo descaso com as atividades administrativas dentro das instituições de ensino federal.

CARGO/CARREIRA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Técnico-Administrativo das IFES	6.719	1.702	2.000	1.727	5.924	5.183	10.313	8.315
Cargos de Nível Superior-NS	2.459	541	866	847	2.452	1.843	4.211	2.838
Cargos de Nível Intermediário-NI	4.257	1.161	1.134	880	3.47	3.332	6.041	5.466
Cargos de Nível Auxiliar- NA	3	-	-	-	-	8	61	11

Quadro 4- Ingressos no Serviço Público Federal dos Técnico-Administrativos em Educação por meio de concurso no período de 2004-2011

Fonte: SRH/MP. Boletim 191-Março/2012.

O quadro 4 traz o quantitativo de servidores técnico-administrativos em educação que ingressaram na carreira a partir de 2004 até o ano de 2011. Nestes sete anos mais de 46000 novos servidores foram nomeados. O gráfico 1 mostra que o ano de pico de entrada do maior número de servidores no período 2003-2011 foi o ano de 2010, onde as IFES receberam mais de 10000 servidores distribuídos em todas as instituições do país(SRP/MP, 2012).

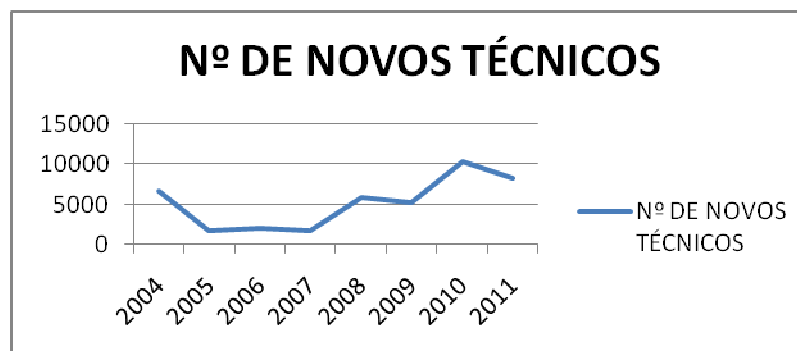


Gráfico 1- Quantitativo de Novos Técnico-Administrativos em Educação por meio de concurso no período de 2004 -2011

Fonte: SRH/MP. Boletim 191-Março/2012.

Esse número expressivo de novos servidores de ser motivo de uma maior preocupação com a política de gestão de pessoas pelos dirigentes das instituições federais, que devem ver esses novos quadros com uma motivação para elaborarem estratégias de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos institucionais.

Com a exigência do Ministério da Educação que cada IFES possua um Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, cada instituição deve criar políticas, metas e ações na área de gestão de pessoas e alinhar esse plano ao objetivo da missão da instituição, ou seja, no Planejamento Estratégico da instituição. Nunca esse tema foi tão abordado em todas as esferas do governo e em todos os níveis das organizações. Todos, dirigentes, diretores, assistentes, técnicos e auxiliares devem estar a par da razão de ser da instituição a qual estão inseridos.

A criação de uma política de gestão de pessoas é fundamental para o êxito do planejamento estratégico da instituição. Em especial, no ambiente universitário que é um ambiente peculiar, onde se ensinam novas formas do conhecimento, novas linhas de pesquisa e extensão, a gestão de pessoas deve ser uma prioridade (SOUZA e KOBİYAMA, 2010).

2.4.5 Qualificação dos Técnico-Administrativos em Educação das IFES

Nas últimas décadas, a qualificação passou a ser uma necessidade vital para as organizações, dentre elas as instituições federais de ensino que de início, começaram a abrir mais oportunidades para os seus quadros docentes buscarem maior qualificação, graças às exigências estabelecidas nas avaliações do MEC dentro das universidades, na qualificação dos docentes e na qualidade dos cursos oferecidos. Posteriormente, essas instituições também atentaram para a necessidade de quadros de servidores técnico-administrativos mais qualificados, tanto a nível de capacitação quanto a nível de qualificação.

Estudiosos percebem que há nas IFES um descompasso entre o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento pessoal/profissional, o que os leva a refletir sobre os incentivos à qualificação e à capacitação nessas instituições. Faz-se necessário o treinamento, o aperfeiçoamento, o desenvolvimento contínuo ou educação continuada (capacitação e qualificação) para subsidiar o desenvolvimento da eficácia e da efetividade (SOUZA e KOBİYAMA, 2010). A legislação favorece a essas iniciativas, porém, nas instituições, o que demonstram os servidores é a falta de interesse, oportunidades e reconhecimento por parte da instituição.

Os investimentos no conhecimento do ser humano são fundamentais para o desenvolvimento de profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução no processo de transformação, porquanto na era globalizada, novas realidades surgem em velocidade espantosa (ARAÚJO, 2008 apud TEIXEIRA, 2010).

Através da Lei Nº11.091/2005, foi instituído o Programa de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das IFES e da Rede Federal de Educação Média, Profissional e Tecnológica– PCCTAE, no Decreto No5.825/2006 e no Decreto No 5.707/2006. Com a legislação em vigor ficou determinado que as instituições elaborassem planos de capacitação e qualificação para o corpo técnico-administrativo.

Esses esforços pretendem alcançar a melhoria da eficiência e qualidade do serviço público e a valorização do servidor público, através da capacitação permanente. Com isso os mais diversos órgãos da Administração Pública Federal Direta e Indireta, seja Fundação ou Autarquia, iniciaram uma maior preocupação com a qualificação dos seus servidores.

Diversas mudanças estão acontecendo na área de RH nas organizações públicas, especialmente nas universidades públicas, mesmo que em intensidades diferentes. Em algumas universidades federais, como Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), criaram-se pró-reitorias de recursos humanos, com ações direcionadas para o desenvolvimento de seus servidores. Apesar desta iniciativa, na prática, parece existir uma carência de ações integradas em relação aos recursos humanos no setor público. Em muitos casos, ocorrem ações isoladas que, embora tragam mudanças em algumas políticas, a política de treinamento dos servidores técnico-administrativos não abrangem todo o âmbito de recursos humanos, razão pela qual seus resultados nem sempre são visíveis e satisfatórios (MAGALHÃES *et al*, 2010).

2.4.6 A Legislação Federal que regulamenta as Políticas de Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação- TAE's

A lei 11.091 de 12 de janeiro de 200 instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, no âmbito das IFES, vinculadas ao Ministério da Educação-MEC. Esta Lei teve como objetivo regulamentar a Carreira dos técnico-administrativos em educação nos níveis fundamental, médio, técnico e superior. Este plano trouxe as diretrizes para a valorização da carreira dos técnico-administrativos em educação das IFES no sentido da educação continuada a fim de unir os anseios pessoais e profissionais dos servidores com as metas institucionais.

Antes desta lei, existia a Lei Nº 7 7.596/1987 que tratava do Plano Único de Classificação e Retribuição de cargos e Empregos para o quadro de docentes de servidores técnico-administrativo das IFES que já estabelecia as normas para os servidores das universidades federais estruturadas sob a forma de autarquias ou fundações que garantia a isonomia salarial e a uniformidade de critérios tanto para a admissão mediante concursos quanto para a promoção e ascensão funcional. Em 1990 foi criada a Lei nº8112 que dispôs sobre o regimento jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações federais, com todos os seus direitos e deveres (MAGALHÃES, 2007).

A lei 11091/2005 possui oito capítulos dispostos em vinte e sete artigos sob os seguintes títulos:

- ✓ Capítulo I- Disposições preliminares (artigos 1º e 2º);
- ✓ Capítulo I- Da Organização do Quadro de Pessoal (artigos 3º e 4º);
- ✓ Capítulo III- Dos Conceitos (artigo 5º);
- ✓ Capítulo IV- Da Estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (artigos 6º ao artigo 8º);
- ✓ Capítulo V- Do Ingresso no Cargo e das Formas de Desenvolvimento (artigo 9º ao artigo 12);
- ✓ Capítulo VI- Da Remuneração (artigos 13 e 14);
- ✓ Capítulo VII- Do Enquadramento (artigos 15 aos 21);
- ✓ Capítulo VIII- Disposições Finais e Transitórias (artigos 22 ao 27).

No Art. 3º estão descritos os dez princípios e diretrizes que a gestão dos cargos do Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos deverá observar, dentre eles estão o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais e a garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal (Artigo 3º, incisos VII e VIII da Lei 11.091/2005).

O artigo 4º propõe a adequação do quadro de pessoal das IFES às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento demandas institucionais, proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e

usuários, inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição. Este artigo assinala para mudanças na gestão dos cargos para um melhor aproveitamento do servidor capacitado.

O Art. 5º estabelece conceitos da estrutura do plano de carreira, para o efeito desta Lei, quais são:

I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;

II - nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;

III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;

IV - cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor;

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;

VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados (Artigo 5º da Lei Nº 11.091/2005).

A estrutura do plano de carreira dos TAE's das IFES se resume em são 5 níveis de classificação (de A a E), com 4 níveis de capacitação cada um (de I a IV) e cada um destes níveis com 16 padrões de vencimento básico.

O Artigo 10 da lei 11.091/2005 ressalta que a progressão na carreira se dá pela mudança do nível de capacitação e do padrão de vencimento. Em outras palavras, a mudança ocorre através de dois meios: Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

A Progressão por Capacitação é a mudança de um nível de capacitação no mesmo cargo e mesmo nível de classificação, mediante obtenção de certificado em programa de capacitação compatível com o cargo, ou seja, cursos com a carga horária mínima exigida no período de

intertício de 18 meses. As cargas horárias de cursos não podem ser somadas, podendo ser apresentado apenas um certificado com a carga horária exigida para a progressão. O Quadro 5 mostra a carga horária exigida em cada nível para a progressão.

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

Quadro 5- Tabela de Progressão por Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das IFES.

Fonte: Lei Nº 11.091/2005

A Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, através de avaliação de desempenho, no mesmo nível de capacitação, no mesmo nível de classificação.

Os artigos 11 e 12 da Lei 11.091/2005 estabelecem ainda os critérios para a concessão de incentivo à qualificação que é a apresentação do certificado de educação formal reconhecida pelo MEC superior à exigência mínima de escolaridade do cargo ocupado. É um percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor. O percentual varia se tiver relação direta ou indireta com o ambiente organizacional de atuação do servidor e os critérios e processos de validação dos certificados e títulos. Esses percentuais não são

acumuláveis e serão incorporados aos proventos, se obtidos até a data da aposentadoria ou da pensão.

O Quadro 6 mostra os níveis de classificação com os percentuais de incentivo à qualificação do servidor técnico-administrativo em educação regulamentado pela lei 11.091/2005.

Nível de Classificação	Nível d escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo*	Percentual de Incentivo	
		Área de Conhecimento com relação direta	Área de Conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	
	Ensino médio completo	15%	
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino fundamental completo	5%	
	Ensino médio completo	10%	
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15% 20%	10% 15%
C	Ensino fundamental completo	5%	
	Ensino médio completo	8%	
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização superior ou igual a 360 horas	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização superior ou igual a 360 horas	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
E	Especialização superior ou igual a 360 horas	27%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

*Curso reconhecido pelo Ministerio da Educacao

Quadro 6- Percentuais de Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das IFES

Fonte: Lei N° 11.091/2005

Cabe à unidade de gestão de pessoas da IFE verificar se o curso concluído é direta ou indiretamente relacionado com o ambiente organizacional de atuação do servidor, no prazo de trinta dias após a data de entrada do requerimento devidamente instruído.

As áreas de conhecimento relativas à educação formal relacionadas direta ou indiretamente com os ambientes organizacionais foi regulamentada pelo Decreto Nº 5.824/2006 que estabeleceu os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei Nº 11091/2005, mais precisamente em seu Anexo III. No Anexo II do Decreto Nº 5.824/2006 estão definidos os dez ambientes organizacionais e as áreas do conhecimento com relação direta à educação formal, a saber:

- 1- Ambiente organizacional Administrativo;
- 2- Ambiente organizacional Infra-estrutura;
- 3- Ambiente organizacional Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas;
- 4- Ambiente organizacional Ciências Biológicas;
- 5- Ambiente organizacional Ciências Exatas e da Natureza;
- 6- Ambiente organizacional Ciências da Saúde;
- 7- Ambiente organizacional Agropecuário;
- 8- Ambiente organizacional Informação;
- 9- Ambiente organizacional Artes, Comunicação e Difusão;
- 10- Ambiente organizacional Marítimo, Fluvial e Lacustre.

O Anexo II da Lei 11091/2005, instituído pela Redação dada pela Lei nº 11.233 de 2005, demonstra a distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso dos técnico-administrativos em educação e dos técnico-marítimos. No Quadro 7, foi elaborado um resumo da denominação dos cargos e seus requisitos mínimos em cada nível de capacitação dos cargos de técnico-administrativos das IFES.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL	DENOMINAÇÃO DO CARGO	NÍVEL DE ESCOLARIDADE MÍNIMA EXIGIDA P/ O CARGO
A	APOIO AUXILIAR	AUXILIAR ASSISTENTE OPERADOR SERVENTE	ALFABETIZADO FUNDAMENTAL INCOMPLETO
B	APOIO AUXILIAR	AUXILIAR OPERADOR	FUNDAMENTAL INCOMPLETO FUNDAMENTAL COMPLETO FUNDAMENTAL COMPLETO+ HABILITAÇÃO
C	APOIO AUXILIAR INTERMEDIÁRIO	OPERADOR AUXILIAR	FUNDAMENTAL INCOMPLETO FUNDAMENTAL COMPLETO FUNDAMENTAL COMPLETO+ HABILITAÇÃO MÉDIO COMPLETO MÉDIO COMPLETO+PROFISSIONALIZANTE
D	INTERMEDIÁRIO	TÉCNICO ASSISTENTE	MÉDIO COMPLETO MÉDIO PROFISSIONALIZANTE MÉDIO OU MÉDIO PROFISSIONALIZANTE MÉDIO COMPLETO+ CURSO TÉCNICO MÉDIO COMPLETO+HABILITAÇÃO
E	SUPERIOR	TÉCNICO	SUPERIOR COMPLETO SUPERIOR COMPLETO+ESPECIALIZAÇÃO

Quadro 7- Distribuição dos Cargos por Nível de Classificação e Requisitos para Ingresso

Fonte: Adaptado da Lei Nº 11.091/2005

A política nacional para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal está regulamentada através do Decreto Nº 5707/2006, a saber:

Art. 1 Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- 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; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Como se vê, a legislação pertinente ao tema sobre as políticas para o desenvolvimento dos servidores públicos federais, o que inclui os servidores técnico-administrativos das IFES, com o propósito de alavancar a qualidade dos serviços prestados, facilitando o alcance das metas institucionais e também o desenvolvimento pessoal do servidor. Outro ponto fundamental das políticas de desenvolvimento de pessoal da administração federal é concernente a área da gestão de pessoas de cada instituição que deve administrar toda a parte de desenvolvimento, adequação de competências e avaliação de desempenho de cada servidor.

O artigo 2º do decreto Nº 5.707/2006 define a gestão por competência como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Alem disso, conforme prescreve a Lei 11.091/2005, cada instituição deve elaborar o seu plano de desenvolvimento institucional- PDI que contemplará o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira- PCC, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei, que são:

I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

Poucas são as instituições que já elaboraram seus Planos de Cargos e Carreiras. Alguns exemplos que foram mencionados pelas próprias IFES em seus sítios na internet são: UFPR (Universidade federal do Paraná/PR), UFERSA (Universidade Federal Rural do Semi-Árido/RN), UFGD (Universidade Federal da Grande Dourados/MS) UFRA (Universidade Federal Rural da Amazônia/PA), UFPE (Universidade Federal de Pernambuco/PE), UFBA (Universidade Federal da Bahia/BA), UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro).

A legislação acerca do assunto traz consigo um grande norteamento para a elaboração do Plano de Cargos e carreira de cada instituição bem como os mecanismos para o seu perfeito funcionamento. No Quadro 8, apresenta-se um resumo da legislação pertinente a plano de carreiras e desenvolvimento de pessoal dos técnico-administrativos em educação-TAE's.

LEGISLAÇÃO	DATA	REDAÇÃO
Lei 11.091	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.
Lei Nº 11.784	22/09/2008	Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE...
Lei Nº 11.233	22/12/2005	Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis ... e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei no 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências.
Decreto Nº 5.707	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 Nº8112/1990.
Decreto Nº 5.824	29/06/2006	Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei Nº8112/2005.
Decreto Nº 5.825	29/06/2006	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Quadro 8- Legislação Pertinente à Qualificação de Servidores Técnico-Administrativos em Educação

Fonte: Adaptado de Planalto/2012

A história mostra uma evolução nas ações de desenvolvimento da gestão de pessoas na administração pública federal e conseqüentemente nas políticas de desenvolvimento e valorização dos técnico-administrativos em educação das IFES. A legislação demonstra isso, a partir das publicações das leis 11.091/2005, Lei Nº 11.233/2006 e Lei Nº 11.784/2008 e dos Decretos Nº 5.707/2006, Nº 5.824/2006 e Nº 5.825/2006 que estabeleceram a estruturação do Plano de Carreira dos TAE's, as políticas de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, incentivo à qualificação, diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação.

2.4.7 Exemplos de IFES que investem na qualificação de seus Servidores técnico-administrativos em educação TAE's

A partir de 2005, as IFES começaram a incentivar seus servidores a ter uma educação formal continuada, graças aos incentivos estabelecidos pela Lei 11091/2005 em todos os níveis dos cargos, desde a graduação até a pós graduação em nível *lato* e *stricto sensu*.

Uma das ações mais comuns é a oferta de vagas nos cursos de pós-graduação das próprias instituições que são destinadas aos servidores técnico-administrativos, que antes privilegiava apenas o corpo docente. Nos editais de seleção de mestrado e doutorado, esta iniciativa é bem comum hoje em dia.

Outra forma de incentivo para os cursos de mestrado e doutorado destinados a servidores técnico-administrativos são os convênios firmados entre universidades que oferecem um curso específico para os seus servidores. No quadro 9 existe uma relação de alguns exemplos de instituições federais que tiveram ou tem alguma iniciativa regulamentada em relação ao incentivo à qualificação de seus servidores a nível *stricto sensu*.

ANO	INSTITUIÇÃO	INICIATIVAS/AÇÕES	FONTE
2012	IFAC e IFRO	Editais de Seleção para uma turma de Mestrado em Educação Agrícola para servidores (docentes e técnico-administrativos). Convênio com a UFRR	http://www.ifac.edu.br/ http://www.ifro.edu.br/
2012	UFPA	Editais de Seleção de Mestrado com reserva de vagas para servidores(vários cursos).	http://www.pppedam.pro.br/
2012	IFMT	Editais de Seleção para uma turma de Mestrado em Educação Agrícola para servidores. Convênio com a UFRRJ	http://www.correiodematogrosso.com.br/
*NI	IFSULDEMINAS	Editais de Seleção para uma turma de Mestrado e Doutorado na área de Materiais para servidores (docentes e técnico-administrativos). Convênio com a UNIFEI	http://www.ifsuldeminas.edu.br/
	UNB	Editais de Seleção para uma turma de Mestrado em Educação servidores (administrativos da UNB, FNDE, Ipea e MEC). Convênio com o MEC	http://www.unb.br/
2017	UFV	Política de treinamento dos servidores TAE's em nível de mestrado e doutorado	MAGALHÃES, 2007
2004	UFSC	Política de Recursos Humanos da UFSC para qualificação e aperfeiçoamento	FERRARESI, 2004
2012	UFJF	Apoio à qualificação: Pós-Graduação Stricto Sensu – mediante reserva de vagas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFJF (Portaria 396/12 – PRORH)	www.mestrado.caedufjf.net
2011	IFAM	Editais de Seleção para uma turma de Mestrado em Engenharia de Produção para servidores(docentes e técnico-administrativos). Convênio com a UFAM	http://home.ufam.edu.br/~propesp_dp/g/editai
2011	UFPE	Os programas de pós-graduação stricto sensu da UFPE disponibilizarão vagas para os servidores técnico-administrativos e docentes ativos da Universidade, a partir dos próximos editais de seleção. O Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão (CCEPE) aprovou a Resolução número 01/2011.	http://www.ufpe.br/
2009	UFPR	Todos os Editais de seleção de mestrado e doutorado terão reserva de 5% de vagas destinadas aos servidores TAE.(Resolução CEPE065/2009)	http://www.ppge.ufpr.br/
2009	UFAM	Editais de Seleção para uma turma de Mestrado em Engenharia de Produção para servidores técnico-administrativos. Resolução 001/2011CPP/PROESP estabelece cotas de vagas nos processos seletivos dos programas de pós-graduação da UFAM para capacitação de servidores.	www.ufam.edu.br

*N- Não Informado

Quadro 9- Exemplos de Iniciativas de IFES para a qualificação de seus servidores- TAE's

Fonte: Site das IFES mencionadas. Adaptado pela autora

Em uma pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que identificou os fatores que estimulam os servidores técnicos-administrativos a cursarem mestrado ou doutorado, confirmou que eles poderão concorrer para outras carreiras mais atrativas, como por exemplo, a entrada no magistério, porque a carreira do servidor TAE não valoriza a qualificação, a formação acadêmica. Com isso conclui-se que a UFSC precisa reconstruir a carreira dos seus TAE's, com estímulos atrativos visando corroborar com a política nacional, recuperando, assim, a dignidade dos seus servidores. Os servidores estão procurando a realização de suas expectativas através de outros caminhos, como é o caso do mestrado ou doutorado, que irá possibilitar o desenvolvimento de suas capacidades em outras instituições (FERRARESI, 2004).

A UFSC, com sua política de capacitação, propicia a seus servidores a oportunidade de formação em vários níveis de escolaridade, desde o primeiro grau até a pós-graduação. A Resolução 016/Cun/1996 facilita, por meio de afastamento, a formação em nível de graduação, aperfeiçoamento, especialização e pós-graduação. Analisando-se as respostas dos servidores técnico-administrativos, observa-se a existência de uma carreira técnico-administrativa na UFSC que não prevê o aproveitamento adequado dos profissionais altamente qualificados com recursos da própria instituição. A progressão funcional se dá por tempo de serviço. A ocupação dos vários cargos da administração central se dá por indicação, e outros por eleição entre seus pares (FERRARESI, 2004).

Em outro estudo realizado na Universidade Federal de Viçosa (UFV), a pesquisa buscou verificar se o aperfeiçoamento dos STA's contribuiu para melhorar o desempenho das atividades na instituição. Os servidores TAE's perceberam um aumento da produtividade após o aperfeiçoamento uma vez que 81% destes concordam muito ou totalmente que o aperfeiçoamento (cursos de mestrado ou doutorado) tornou-os mais produtivos. Para determinados TAE's os resultados foram alcançados tanto em termos pessoais quanto profissionais, no que se refere à utilização do conhecimento no trabalho. "Os resultados foram muito positivos tanto para mim como para a UFV, inclusive hoje dentro da minha atividade de técnico, aquilo que eu fiz lá foi extremamente útil" (T12). Para treinados como T3, as expectativas foram até superadas, "Eu alcancei até mais do que eu esperava, abriram alguns campos de trabalho para mim e oportunidades que eu não esperava, inclusive dentro da UFV, portanto, o aperfeiçoamento atendeu às minhas expectativas e foi até além" (Magalhães, 2007).

A pesquisa também constatou pelos dirigentes da instituição que a UFV não apoiam as iniciativas de aperfeiçoamento, uma vez que ao se aperfeiçoarem, alguns funcionários querem mudar de cargo, gerando problemas para a instituição, já que a lei não permite.

Um bom exemplo de incentivo à qualificação é o da Universidade Federal de Tocantins (UFT) que possui como base o Programa “Gestão de Pessoas por Competências”, que tem consonância com o planejamento estratégico da instituição e diretrizes do Ministério da Educação. Para tanto, definiu como estratégia organizacional a busca por um “ambiente de excelência acadêmica, atuação sistêmica, articulação com a sociedade e o aprimoramento da gestão”. O objetivo deste Plano é viabilizar ações de capacitação, de modo a potencializar o servidor, a partir da construção coletiva de ações institucionais, visando a melhorar o nível de qualidade no trabalho, entendendo-o como uma ação produtiva na esfera da vida do trabalhador, e este como um ser em transformação social, a partir do contexto no qual está inserido. Por ser um modelo ainda em desenvolvimento na UFT, acredita-se que os benefícios da aplicação desse modelo virão através: do desenvolvimento/aprimoramento dos servidores; do estreitamento entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as disponíveis no quadro funcional; aumento da motivação dos servidores pela possibilidade de progressão na carreira; e melhoria entre as relações gestor-subordinado, devido à prévia definição dos critérios de avaliação e objetividade do processo (CASTORINO, 2008).

Além disso, os programas de pós-graduação, em sua maioria não atende necessariamente aos interesses da administração pública. Uma possibilidade são os cursos de Mestrado Profissional. Nesses cursos, normalmente concebidos a partir de demandas específicas, há uma formação um tanto mais arrojada, mas são extremamente voltados ao mercado de trabalho e não necessariamente ao mundo do trabalho. A qualificação, sem dúvida, foi o ponto mais conflitante do Plano, no que se refere aos cursos oferecidos pela administração superior, o que fora oferecido um curso de especialização *lato sensu* que segundo a autora da pesquisa é uma mera transmissão de conhecimentos. A maioria dos servidores não se agradou da iniciativa porque esperavam uma proposta com um viés mais profissional como um Mestrado Profissionalizante (CASTORINO, 2008).

Assim como na administração privada, a gestão de pessoas passou a valorizar e dar maior importância ao papel das pessoas dentro da organização para que os objetivos organizacionais fossem atingidos, a administração pública também segue esta linha,

direcionando seus esforços na capacitação, na qualificação e na valorização de seus quadros de pessoal.

As iniciativas são recentes, mas abrem mais oportunidades e chances reais para que os servidores técnico-administrativos ingressem nos programas de mestrado e doutorado da própria instituição onde trabalham. A qualificação capacita o servidor para desempenhar de forma mais eficiente suas atividades dentro da instituição, além de lhe proporcionar ganho financeiro. Pesquisas mostram que são necessários maiores investimentos e incentivos por parte das instituições, visto que hoje a qualificação está voltada para atender os interesses pessoais e profissionais dos servidores. Os resultados dessas iniciativas só poderão ser vistos em pelo menos mais dois anos, tempo médio para a conclusão dos cursos de mestrado ou quatro anos, tempo médio para a conclusão dos cursos de doutorado.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo demonstrar todos os procedimentos adotados durante a fase da pesquisa desde a sua fase inicial- delineamento da pesquisa e coleta de dados- até a sua fase final- análise dos dados coletados e resultados, a partir dos objetivos traçados neste estudo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, onde o pesquisador confere importância significativa para participação do sujeito, e tende a apoiar-se em técnicas e métodos que reúnem características “sui generis” que ressaltam sua implicação e da pessoa que forneceu as informações (TRIVINOS, 1994)

A pesquisa está classificada sob dois aspectos de acordo com o apresentado por Vergara (2006) que são: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória ocorre quando se estuda um tema com poucos estudos divulgados, como é o caso desta pesquisa sobre os resultados dos investimentos feitos para a qualificação de TAE's em nível de mestrado. A pesquisa descritiva visa apresentar as características de uma determinada população, neste caso, a turma de servidores do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da UFAM sob a ótica dos resultados esperados com os trabalhos desenvolvidos pelos servidores em contrapartida com os investimentos feitos pela UFAM no sentido de qualificar seu quadro de pessoal em nível *stricto sensu*.

Gil (2002) afirma que as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Com isso, os planos exploratórios são orientados para a descoberta e não têm a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Bibliográfica, porque recorrerão aos estudos que contemplam o tema da pesquisa, como livros e artigos científicos. Documental, porque será feita consulta a documentos próprios do programa estudado, a documentos técnicos da UFAM e à legislação pertinente sobre qualificação e investimentos em servidores públicos federais.

O Estudo de Caso é preferido quando o tipo de questão da pesquisa é de que o investigador tem controle muito reduzido sobre os eventos ou quando o foco temporal está em

fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. O Estudo de Caso não é exatamente uma metodologia, e sim uma estratégia de pesquisa e pode trabalhar com um caso, ou dois, ou três. No caso desta pesquisa, adotou-se um estudo de caso em um programa de pós-graduação. A pesquisa de campo se dará por meio da coleta de questionários respondidos pelos servidores-alunos do curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, especificamente com a turma 2009 composta pelos servidores técnicos administrativos da UFAM.

3.2 Unidade de análise e população da pesquisa

A unidade de análise foi o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas. Considerando o caráter qualitativo desta pesquisa, destacou-se como população do estudo a turma 2009 de servidores técnico-administrativos em educação - TAE's do curso de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas. A turma inicial era composta por 40 (alunos), porém, eliminou-se para fins da pesquisa os alunos que optaram por trancamento ou foram desligados do programa, restando um número de 32(trinta e dois) alunos de nível operacional médio e nível operacional superior que foram aprovados no concurso público do programa. Todos os alunos TAE's da amostra encontram-se em atividade na instituição (PEP, 2011).

3.3 Coleta de Dados e Tipos de Dados

Para esta pesquisa foram coletados dados de fontes primárias e de fontes secundárias: os dados de fontes secundárias foram os dados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica foi necessária para se ter um levantamento dos estudos realizados sobre o tema e sobre as diferentes abordagens dos autores em relação à qualificação dos servidores públicos federais, bem como sobre a importância da gestão de pessoas para o sucesso das organizações. A pesquisa documental trouxe o conhecimento da legislação pertinente às políticas de valorização e qualificação dos servidores públicos federais. Também foram feitas pesquisas em documentos de instituições federais de ensino-IFES que tratam dos incentivos à capacitação e qualificação de seus servidores técnico-administrativos.

Como dados de fontes primárias foram considerados os dados extraídos dos questionários obtidos dos servidores técnico-administrativos que concluíram ou estão em fase de conclusão do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM.

3.4 Questionários de Pesquisa

Para a pesquisa foi aplicado um questionário composto por 16(dezesseis) questões que procuraram conhecer o entendimento dos servidores quanto à importância do mestrado para o próprio servidor quanto para a instituição. Para a instituição procurou-se conhecer os possíveis ganhos de produtividade para o setor da universidade onde foi desenvolvida a pesquisa do servidor.

O questionário é um instrumento de coleta de dados rápido e eficiente para análise e obtenção de resultados (CERVO & BERVIAN, 1983 apud MAGALHÃES, 2007). O questionário também é considerado um instrumento de coleta de dados que possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja medir.

O questionário aplicado foi composto por três categorias de análise: a primeira fez um levantamento do perfil dos servidores (questões objetivas de 1 a 5). A segunda parte buscou conhecer os benefícios alcançados com o mestrado tanto para o servidor quanto para a instituição (questões de 6 a 11 questões objetivas e subjetivas), ou seja, os ganhos de produtividade nas atividades da UFAM. A terceira parte procurou saber na opinião dos servidores sobre a iniciativa da UFAM em investir em seus servidores e o retorno que isto pode trazer para a instituição e para a sociedade (questões subjetivas de 12 a 16), questões ligadas à gestão de recursos humanos e à qualidade dos serviços prestados por ela.

Um pré-teste foi aplicado para um grupo de 10(dez) servidores antes de validá-lo de forma definitiva a fim de saber se o mesmo era compreensível a todos e para dirimir possíveis dúvidas em relação às perguntas formuladas. Lakatos e Marconi (1991) afirmam que o pré-teste serve para verificar se o questionário apresenta fidedignidade. Após o pré-teste, os questionários foram aplicados aos servidores primeiramente via e-mail, com apresentação dos objetivos da pesquisa e a solicitação de colaboração dos servidores na pesquisa. Os questionários que não retornaram respondidos foram impressos e levados no local de trabalho de cada servidor.

3.5 Técnicas de análise de dados

Na primeira parte da pesquisa, utilizaram-se os métodos de pesquisa bibliográfica para a revisão do estado da arte acerca da gestão de pessoas e qualidade e gestão universitária e a pesquisa documental para os investimentos em qualificação dos servidores TAE's.

Para a análise da coleta de dados dos questionários de pesquisa foi aplicada a técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Este tipo de análise pode ser tanto qualitativa como quantitativa, sendo utilizadas em geral em pesquisas exploratórias, sendo que os procedimentos qualitativos e quantitativos não são excludentes (VERGARA, 2006).

Para a tabulação dos dados a serem analisados foi utilizado o programa *Microsoft Office Excel*, versão 2007, na elaboração de tabelas e gráficos.

Para Puglisi & Franco (2005) a finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos. É uma técnica para análise em pesquisas qualitativas.

CAPÍTULO 4- RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa obtidos por meio da coleta dos questionários respondidos pelos servidores-alunos da turma de 2009 do Mestrado Profissional em Engenharia de produção da UFAM com a finalidade de conhecer os reais ganhos de produtividade e para a UFAM como os trabalhos de pesquisa do mestrado desenvolvidos pelos servidores.

4.1 Caracterização da Universidade Federal do Amazonas

A Universidade Federal do Amazonas, inicialmente denominada Escola Universitária Livre de Manaus e, por conseguinte Universidade do Amazonas, já existe há 102 anos. A partir de 1890, em decorrência do “ciclo da borracha”, o Estado do Amazonas experimentou notável desenvolvimento econômico e financeiro possibilitando a sua inserção na economia internacional. A cidade atraiu investimentos estrangeiros, onde o governo pode investi na infraestrutura da cidade de Manaus, dando-lhe uma moderna feição urbana (BRITO, 2009).

Com o crescimento econômico e o desenvolvimento de Manaus, não de morou a se perceber a necessidade do crescimento na área de ensino superior. Com a criação da Guarda Nacional do Amazonas em 1907, ficou firmado a criação da Escola Prática Militar por meio do art. 3º dos Estatutos da Instituição. A proposta foi reformulada e apresentada à Assembléia Geral e aprovada no dia 15 de março de 1908 (BRITO, 2009).

Embora tenha sido criada pela Lei nº Federal 4.069-A, de 12 de junho de 1962, a Universidade Federal do Amazonas- UFAM - se instalou três anos depois, em 17 de janeiro de 1965. A UFAM foi criada como fundação de direito público e mantida pela União Federal é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes. Recebeu a denominação de Universidade Federal do Amazonas (UFAM) por disposição da Lei nº. 10.468, de 20 de junho de 2002 (UFAM, 2011a).

4.2 Estrutura administrativa da UFAM

A estrutura acadêmica da UFAM está dividida entre institutos, faculdades e uma escola, distribuídos de acordo com sua área temática. Os Institutos são: Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Humanas e Letras, Instituto de Natureza e Cultura em Benjamin Constant, Instituto de Saúde e Biotecnologia em Coari, Instituto de Agricultura e Ambiente em Humaitá, Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia em Itacoatiara e Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia em Parintins. As Faculdades são denominadas: Faculdade de Ciências Agrárias, Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Direito, Faculdade de Educação, Faculdade de Estudos Sociais, Faculdade de Educação Física, Faculdade de Tecnologia. Por último, há apenas uma Escola, chamada Escola de Enfermagem (UFAM, 2011a)

A estrutura administrativa da Universidade é constituída pelo órgão superior máximo que é a Reitoria, seguida pelas Pró-reitorias e Órgãos Suplementares, cada um destes segmentos possui vários setores conforme descrito a seguir:

- a) Reitoria: composta pelo Gabinete, Diretoria Executiva, Secretaria Geral dos Conselhos Superiores, Representação em Brasília, Assessoria de Comunicação, Procuradoria Jurídica, Auditoria Interna e Comitê Gestor;
- b) Pró-Reitorias: divididas em Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Interiorização, Planejamento, Administração, Assuntos Comunitários;
- c) Órgãos Suplementares: Biblioteca Central, Centro de Artes, Centro de Ciências do Ambiente, Centro de Processamento de Dados, Editora da UFAM, Fazenda Experimental, Museu Amazônico, Prefeitura do Campus, Comissão Permanente de Concursos, Centro de Tecnologia Eletrônica e da Informação, Centro de Desenvolvimento Energético Amazônico, Centro de Pesquisa e Produção de Medicamentos, Centro de Educação a Distância, Centro de Apoio Multidisciplinar, Biotério e Hospital Universitário Getúlio Vargas.

Em 2003, a UFAM, através de seus planos de gestão, elegeu como Missão: “Cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e da extensão,

contribuindo para a formação de cidadãos e o desenvolvimento da Amazônia” (UFAM, 2011b).

Por conseguinte, como Visão:

- Reconhecimento pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social;
- Servidores capacitados, valorizados e comprometidos com a Missão;
- Infraestrutura adequada para a missão;
- Gerenciamento eficaz apoiado por informação dos Processos administrativos, acadêmicos e técnicos (UFAM, 2011b)

4.3 Gestão Estratégica em Recursos Humanos da UFAM

A UFAM por meio do Departamento de Recursos Humanos- DRH, órgão subordinado à Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários - PROCUMUN dentro de suas competências está o de Planejar, coordenar acompanhar a programação de atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e aplicação e controle dos recursos humanos. Este departamento é responsável em elaborar calendário anual de cursos de capacitação e qualificação dos servidores da universidade. Em 2011, foram oferecidos diversos cursos como: Informática Básica e Avançada, Cursos de Idiomas, Qualidade no Atendimento Público, Planejamento Estratégico no Setor Público, Redação Oficial entre outros(UFAM, 2011c).

A Política de Recursos Humanos da UFAM está atrelada aos objetivos estratégicos da instituição. Em seu planejamento institucional a partir do PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, que compreende o período de 2006-2015, a visão da área de Recursos Humanos se define:

Consolidar a Gestão de recursos Humanos da UFAM promovendo a capacitação, a motivação, a valorização dos servidores e o comprometimento com a missão institucional (UFAM, 2011c).

Percebe-se que a UFAM estabeleceu uma visão de futuro para a área de recursos humanos promovendo a capacitação, a motivação e a valorização de seus servidores atrelando à missão da instituição.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFAM para o período de 2006 a 2015, entre outros pontos, apresenta metas e ações na área de recursos humanos como parte do Planejamento Estratégico de Gestão da universidade a fim de atingir os objetivos da

instituição. O Quadro 10 mostra os objetivos estratégicos da UFAM na área de Recursos Humanos.

NÍVEL TÁTICO			
Objetivos	Ações	Metas	Indicadores
Desenvolver e implantar políticas de desenvolvimento de recursos humanos para a UFAM	Definir políticas de RH para a UFAM	M1- Implantação de políticas de recursos humanos	Nº de políticas implementadas
Ter quadro de servidores docentes e técnicos que atenda às necessidades da UFAM	Composição de quadro ideal para cada uma das unidades administrativas e acadêmicas	M2- Definição de matriz lotacional de docentes e técnico-administrativos	Nº de servidores por unidade
Desenvolver e implementar programas de avaliação de desempenho	Elaboração de instrumentos de avaliação para Docentes e TAE	M3- Implementar programa de avaliação de acordo com LDB, PDE e as diretrizes do plano de carreira dos técnicos em educação	Nº de servidores avaliados % de servidores com excelência em desempenho total de servidores avaliados
Ter quadro de pessoal qualificado para o desenvolvimento das atividades na UFAM	Incentivo ao crescimento em titulação dos servidores docentes e técnicos. Implementar programa de capacitação em consonância com as diretrizes do Plano de Carreira dos técnico-administrativos	M4- Aumentar o nível de titulação e qualificação do pessoal docente e técnico-administrativo	Nº de servidores docentes com título de doutor e técnico-administrativo capacitados e qualificados por ano
Implantação do Plano de saúde para atendimento aos servidores da UFAM	Acompanhar o desempenho do plano de saúde contratado	M5- Implantação do programa de assistência à saúde da comunidade universitária	% de servidores que aderirem ao plano.

Quadro 10- Objetivos Estratégicos da UFAM na área de Recursos Humanos
Fonte: UFAM, 2011b.

Pode-se observar que no Objetivo 4 (Ter quadro de pessoal qualificado para o desenvolvimento das atividades na UFAM) a Meta 4 é aumentar o nível de titulação e qualificação do pessoal docente e técnico-administrativo, levando-nos a concluir que a instituição deva apoiar e aprovar projetos voltados para este fim.

4.4 O Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM

O Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção foi criado pela Portaria Nº 1.225 de agosto de 1999, referendado pela Resolução Nº 046 de 5 de outubro de 1999 do CONSEPE/UFAM. O curso é interdisciplinar e tem por objetivo capacitar profissionais para

atuar em diversas áreas do mercado. Possui uma relação intrínseca com o aprendizado da teoria estudada em sala de aula e a prática no local de trabalho (CAMPOS, 2009).

O curso tem duração de 24 meses com um grupo de professores doutores entre colaboradores e permanentes.

Para o aluno obter o grau de mestre faz-se necessário cumprir 24 (vinte e quatro) créditos em disciplinas da matriz curricular, ser aprovado no exame de proficiência em língua inglesa, ser provado no exame de qualificação (defesa do projeto de pesquisa) e elaborar uma dissertação e defendê-la perante uma banca examinadora em sessão pública (Regimento Geral da Pós-Graduação da UFAM, 2004, pag. 34).

A área de concentração do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM é Gestão da Produção e possui 6 (seis) linhas de pesquisa: 1) Estratégia e Organizações; 2) Gerência da Produção; 3) Qualidade e Produtividade; 4) Gestão Econômica; 5) Gestão Ambiental; 6) Gestão de Operações e Serviços(Projeto do MPEP para servidores da UFAM, 2009)

4.5 O Projeto do mestrado para servidores da UFAM

O Núcleo de Pesquisa e Extensão em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da UFAM executou um Projeto de Apoio à execução de uma turma de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção que fora apreciado pelo Conselho Departamental da Faculdade no ano de 2009 e aprovado no mesmo ano pela Câmara de Ensino e Pesquisa do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação - CONSEPE. O projeto elaborado pela Professora Silvana Dacol (*in memoriam*) teve por ênfase a gestão da produção. O curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção caracteriza-se como etapa inicial para a qualificação técnico-científica voltada à capacitação da pesquisa e formação de pesquisadores da UFAM (UFAM, 2009)

O objetivo do Projeto foi desenvolver pessoal de alto nível para atuar no campo da gestão pública. Com vistas à geração de novos conhecimentos e à introdução de técnicas inovadoras e destinadas aos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Amazonas, com potencial e motivação para estudos técnicos de atividades do cotidiano dos servidores (UFAM, 2009).

A justificativa do Projeto foi o aumento da demanda por qualificação de alto nível na região Norte, em especial nas instituições de Ensino Superior - IES, em associação com a

crescente dificuldade de deslocamento dos docentes e executivos para os principais centros de formação. Esse fato tem levado as IES a não disporem de condições de criarem ou consolidarem programas de pós-graduação *stricto sensu* de forma autônoma, a buscarem alternativas que atendam à necessidade urgente de recursos humanos no nível de qualificação necessário (UFAM, 2009).

A Engenharia de Produção possui uma aplicabilidade vasta o que se aplica aos diversos problemas a serem estudados pelos servidores da UFAM. Estima-se que os impactos dos estudos serão muito significativos, já que as pesquisas de dissertação abordarão problemáticas próprias da UFAM (UFAM, 2009).

A seleção dos candidatos foi feita através de concurso com a publicação do edital contendo as formas de avaliação para o ingresso no curso por meio de quatro fases: 1ª) prova escrita; 2ª) análise de currículo (plataforma *lattes*); 3ª) proposta do projeto de pesquisa (em conformidade com uma das linhas de pesquisa do programa) e 4ª) entrevista.

A grade curricular para a turma de servidores foi específica para a área da Gestão Pública, com foco nas atividades administrativas da universidade. Cada disciplina teve 3 créditos, equivalentes a 45 (quarenta e cinco) horas. As disciplinas oferecidas no curso para os servidores da UFAM foram as relacionadas no Quadro 11 – Disciplinas oferecidas no Mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM.

DISCIPLINA	CONTEÚDO
1. Produção de Textos para Engenharia de Produção	Desenvolver a redação de textos científicos.
2. Estatística para Produção	Conhecer as diversas ferramentas estatísticas para os trabalhos de pesquisa
3. Gestão da Produção	Diagnosticar os possíveis gargalos no processo produtivo da UFAM e e criar propostas para a sua efetiva solução.
4. Gestão Financeira e Orçamento em órgãos Públicos	Mostrar a área de finanças e orçamento da UFAM.
5. Planejamento Estratégico	Trabalhar o planejamento estratégico dentro da UFAM, levando em conta sua missão e visão.
6. Administração Pública e Governo	Estudar as interfaces da Gestão Universitária na UFAM com o Governo Federal.
7. Metodologia da Pesquisa- Parte I	Conhecer os métodos para desenvolvimento da pesquisa científica. Elaborar artigo científico.
8. Gestão de Projetos	Contribuir para a formulação de projetos que visem melhorar as rotinas administrativas e o serviço prestado pela UFAM.
9. Metodologia da Pesquisa- Parte II	Trabalhar a parte de elaboração do Projeto de Pesquisa para a Defesa do Exame de Qualificação.
10. Inglês Instrumental	Fornecer o conhecimento técnico da língua inglesa e prepara os alunos para a Prova de Proficiência.
ATIVIDADES	
Entrega da Carta de Aceite do Orientador	
Prova de Proficiência em Língua Inglesa	
Defesa do Exame de Qualificação I- Projeto	
Exame de Qualificação II- Artigo	
Entrega da Solicitação de Defesa da Dissertação de Mestrado	
Defesa da Dissertação	

Quadro 11– Disciplinas oferecidas no Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM
 Fonte: Adaptado da Secretaria do curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção.

O curso possibilitará a defesa de número expressivo de dissertações defendidas, precisamente 35 (trinta e cinco) que, certamente possibilitará o aumento da produtividade e/ou da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Alguns temas e objetivos dos trabalhos desenvolvidos pelos servidores da turma do MPEP da UFAM foram descritos no quadro 11- Temas dos Trabalhos de Dissertação dos Servidores da UFAM e seus objetivos.

4.6 Análises dos Resultados

Os questionários respondidos não serão nominados como forma de se preservar a identidade de cada servidor mantendo a ética na pesquisa, pois assim fora proposto aos respondentes. Os servidores da turma de mestrado que se encontram na situação ativa e que defenderam sua dissertação ou pelo menos defenderam a proposta do projeto e estão na fase final de preparação para a defesa da dissertação somaram um total de 29 (vinte e nove) servidores. Dos 32 (trinta e dois) questionários, 21(vinte e um) foram respondidos. Os 11(onze) questionários restantes, após contato por meio de e-mail e telefone, na tentativa de que respondessem ao questionário, não foram respondidos em tempo hábil para a conclusão desta pesquisa.

Todas as informações coletadas buscam responder a dois dos quatro objetivos específicos como demonstrou o quadro 1 deste trabalho, que foram os objetivos finalísticos para se chegar ao objetivo geral do trabalho que visa conhecer os reais ganhos de produtividade para a UFAM com os trabalhos desenvolvidos pelos servidores da turma de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM.

As perguntas foram divididas em três categorias de análise: a primeira sobre o perfil dos servidores; a segunda analisará os ganhos de produtividade para a instituição e para o próprio servidor e a terceira e uma avaliação que visa conhecer a percepção dos servidores em relação às iniciativas de incentivo à qualificação do servidor e da qualidade dos serviços prestados pela UFAM à sociedade vislumbrando a possível implementação do programa de excelência da gestão pública federal, o programa GESPÚBLICA.

Ressalta-se que durante a fase de análise de incentivo à qualificação aos servidores técnico-administrativos limita-se aos cursos de pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado.

4.7.1 Perfil dos Servidores Técnico-administrativos da UFAM que cursaram o Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção

Na pesquisa foi feito um levantamento de algumas características do perfil dos servidores TAE's que cursaram o MPEP da UFAM, dentre elas sexo, idade, formação acadêmica, unidade de lotação e município de lotação.

a) Quanto ao sexo

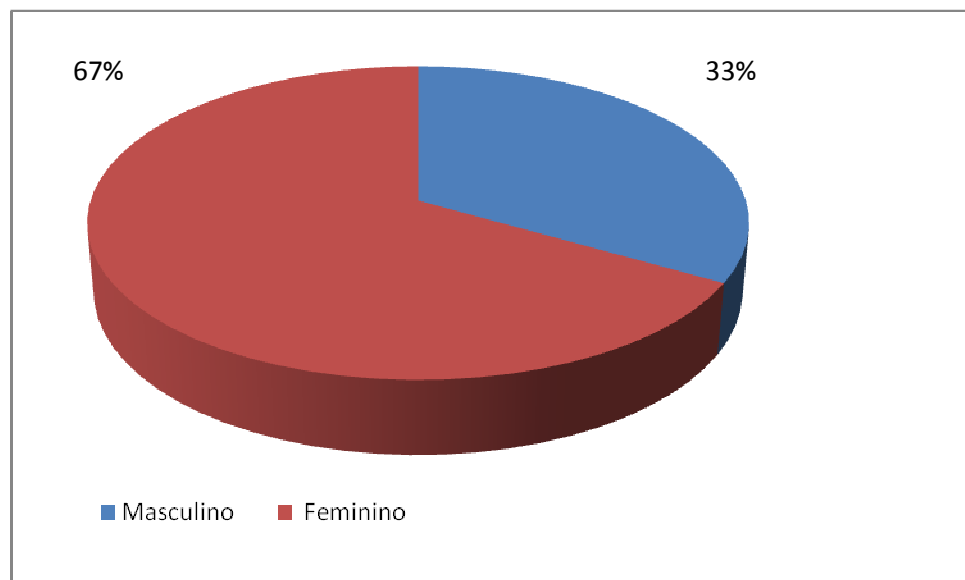


Gráfico 2 - Perfil dos servidores técnico-administrativos quanto ao sexo
Fonte: Dados da Pesquisa

Com o advento da força de trabalho feminina, as mulheres tem tido grande representatividade nos postos de trabalho como também na busca por maior qualificação, ainda que os homens seja maioria por fatores sociais e culturais, como por exemplo, pelo fato de ser o principal provedor de fonte de renda na maioria das famílias brasileiras (GUIRALDELLI, 2007)

b) Quanto à idade

Em relação à idade dos respondentes, classificou-se em três grupos de faixas etárias: a primeira dos 24 aos 34 anos, a segunda dos 35 aos 45 anos e a terceira acima dos 45 anos. A maior concentração foi na faixa etária acima dos 45 anos (48% dos respondentes) como mostra o gráfico 3.

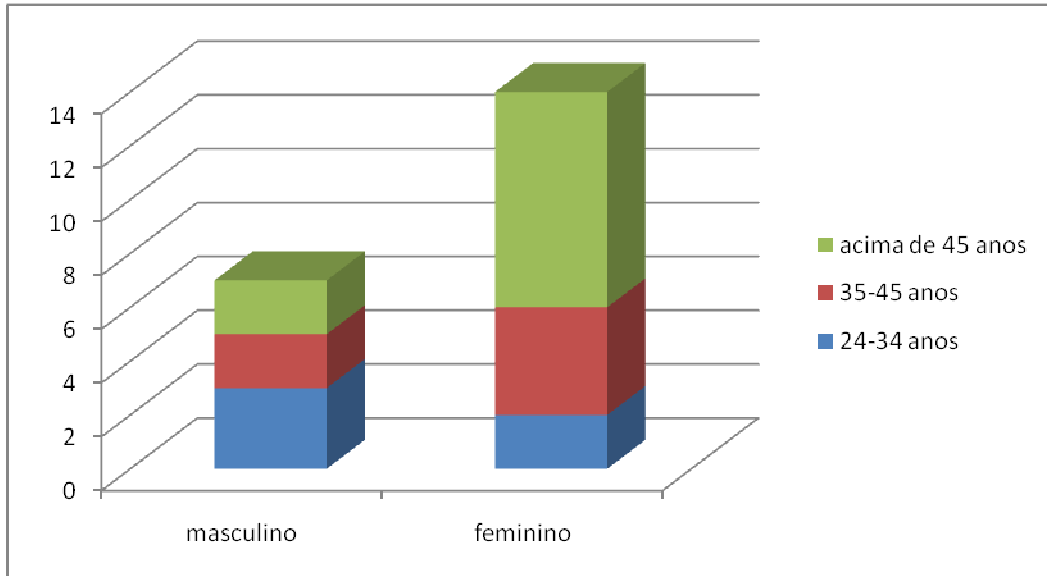


Gráfico 3- Perfil dos servidores técnico-administrativos quanto à idade
 Fonte: Dados da Pesquisa

Este resultado é fruto do cenário das instituições públicas brasileiras, inclusive da UFAM, que após a estabilidade instituída na constituição de 1988, regulamentou a contratação de servidores que na sua maioria permaneceram na instituição e visam a qualificação para melhoria no salário com vistas em um salário maior para a aposentadoria.

c) Quanto à formação acadêmica

Quanto à formação acadêmica dos respondentes, destacou-se um maior número de servidores com formação em Administração e Biblioteconomia, 24% cada (gráfico 4).

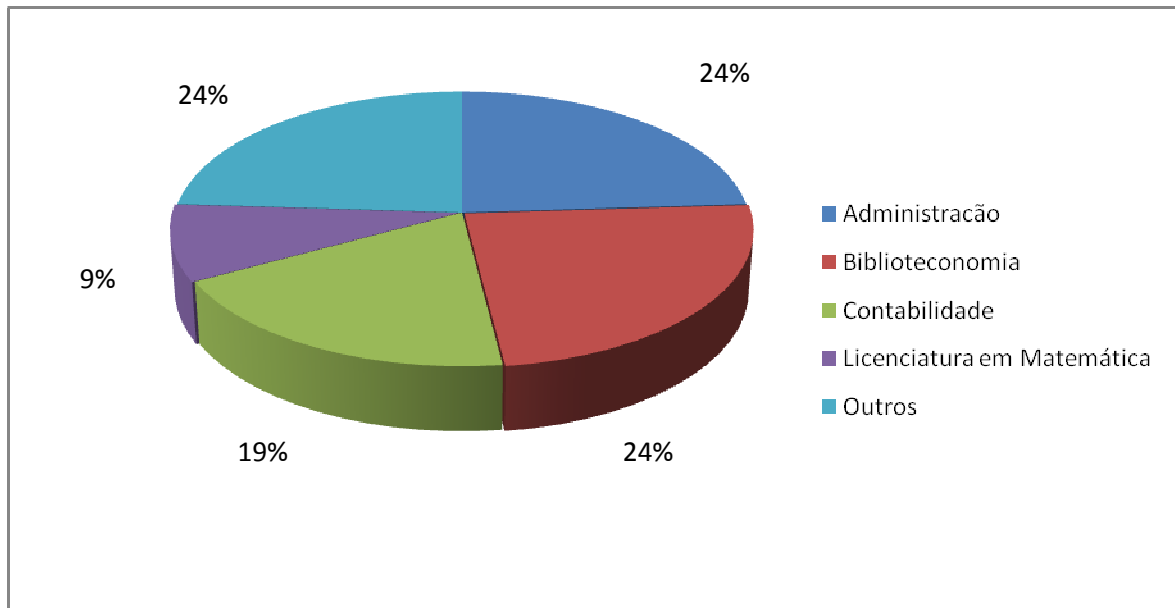


Gráfico 4- Perfil dos servidores técnico-administrativos quanto à formação acadêmica
Fonte: Dados da Pesquisa

Administradores, biblioteconomistas e contabilistas servidores da UFAM canalizaram seus conhecimentos na área de gestão a fim de produzirem novas ideias e sugestões de melhorias para a UFAM, mais precisamente no cotidiano em que estão inseridos, onde convivem diariamente com as dificuldades e com a falta de inovação no setor em que trabalham ou ouro que tenham alguma afinidade.

A universidade tem um campo vasto na área de gestão e de gerenciamento de documentos. Na área de administração as especialidades vão de gestão estratégica, gestão de recursos humanos, gestão da produção, gestão de projetos entre outros. Na área da biblioteconomia temos a gestão da informação, gestão do conhecimento, gestão de bibliotecas entre outros. Os contabilistas se detêm com as contas patrimoniais, escrituração, orçamento público e auditoria. As contribuições desses profissionais podem trazer benefícios significativos para o aumento da qualidade e da produtividade dos processos de produção de serviços que a universidade dispõe para a comunidade.

d) Quanto à unidade de lotação

Quanto à lotação, as respostas foram agrupadas em três grupos: 1- unidades acadêmicas (UA), que compreendem as faculdades, escolas superiores e institutos; 2- Administração Superior, que compreende os órgãos ligados à reitoria, sendo as pró-reitorias e os órgãos suplementares; 3- o Hospital Universitário Getúlio Vargas (HUGV).

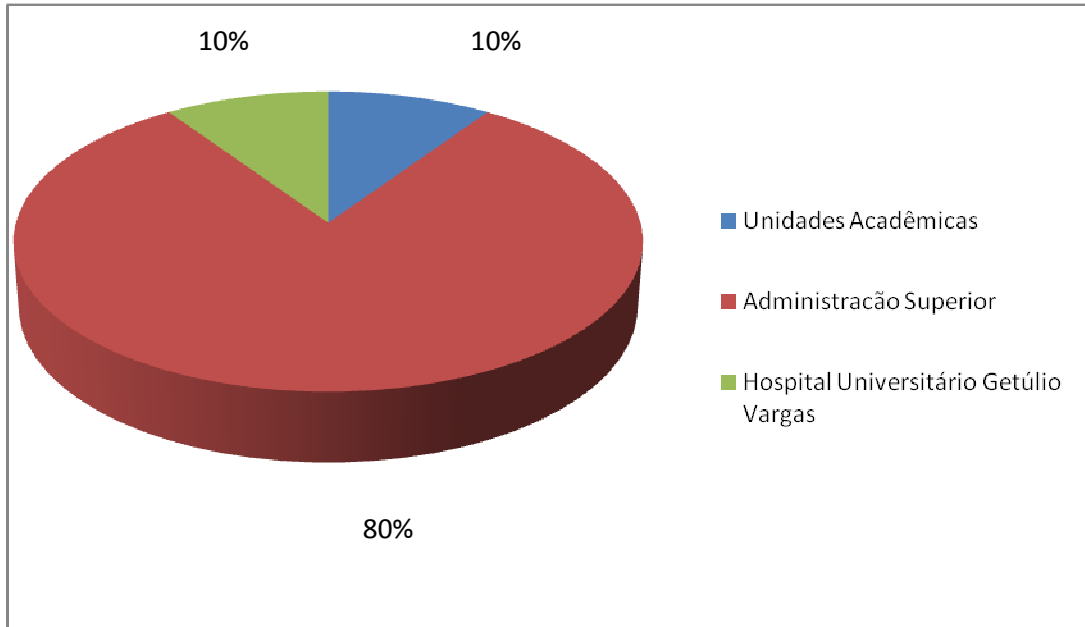


Gráfico 5- Perfil dos servidores técnico-administrativos quanto à unidade de lotação
Fonte: Dados da Pesquisa

A grande maioria dos servidores que cursaram o mestrado em engenharia de produção da UFAM trabalham no cerne da administração da UFAM, especialmente na administração da dos órgãos gestores da universidade, onde são demandadas as atividades e decisões mais importantes da instituição.

O Quadro 12 mostra o setor específico em que cada servidor está lotado dentro das unidades de lotação definidas no gráfico 6. O setor com maior representatividade é a Pró-Reitoria de Administração e Finanças com 19% do percentual dos respondentes.

Setor	Unidade	Quantidade	%
Biblioteca	Administração Superior	3	14,30%
Centro de Processamento de Dados	Administração Superior	2	9,50%
Gabinete da Reitoria	Administração Superior	2	9,50%
Hospital Universitário Getúlio Vargas- HUGV	Hospital Universitário	2	9,50%
Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia/Itacoatiara	Unidade Acadêmica	1	4,78%
Instituto de Saúde e Biotecnologia/ Coari	Unidade Acadêmica	1	4,78%
Pró-Reitoria de Administração e Finanças-PROADM	Administração Superior	4	19%
Pró-Reitoria de Extensão- PROEXT	Administração Superior	1	4,78%
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação- PROEG	Administração Superior	2	9,50%
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação-PROPESP	Administração Superior	2	9,50%
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional-PROPLAN	Administração Superior	1	4,78%
TOTAL		21	100%

Quadro 12- Setores administrativos dos servidores técnico-administrativos que cursaram o MPEP

Fonte: Dados da Pesquisa

Das sete pró-reitorias existentes na UFAM, cinco tiveram representatividade na turma de servidores da UFAM. Dos dezesseis órgãos suplementares, três tiveram representatividade (Biblioteca-2, Centro de Processamento de Dados -2 e HUGV-2).

e) Quanto ao município de lotação

Quanto ao município de lotação dos servidores, foi dividido em apenas dois grupos: município do interior do estado do Amazonas e capital do estado do Amazonas, onde 91% dos servidores estão lotados na capital do Amazonas e apenas 9% nos municípios do interior do estado (Gráfico 6).

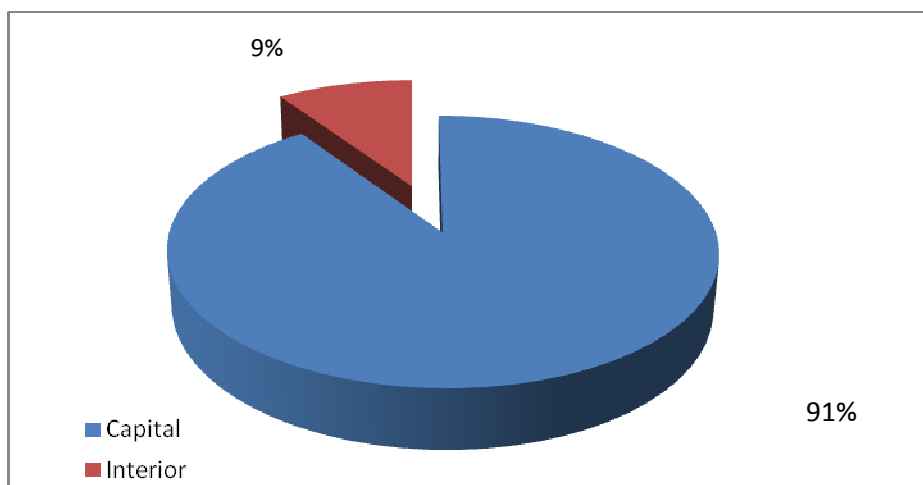


Gráfico 6- Perfil dos servidores técnico-administrativos quanto ao município de lotação
Fonte: Dados da Pesquisa

Apenas 9% dos servidores estão lotados nos municípios do interior, representados pelos municípios de Coari e Itacoatiara. Este percentual de servidores lotados nas unidades da UFAM do interior do Amazonas só não foi maior devido às dificuldades de locomoção e logística dos municípios do interior como a distância entre a capital e os municípios do interior, dificuldades de acesso e locomoção, despesas com hospedagens e dificuldades para liberação para cursar o mestrado em tempo integral.

Ressalta-se que no campi de Coari foi realizado um trabalho na área de qualidade de vida no trabalho que objetivou conhecer as dificuldades no cotidiano dos servidores daquele campi e propôs melhorias na higiene e segurança no trabalho. A proposta bem aceita pela administração do instituto de saúde e biotecnologia de Coari e o mesmo foi aprovado para implementação.

4.7.2 *Ganhos de Produtividade*

Como objetivo do trabalho, buscou-se conhecer através da pesquisa os possíveis ganhos de produtividade e qualidade advindos com os novos conhecimentos dos servidores que cursaram o MPEP da UFAM. Verificaram-se através dos objetivos dos trabalhos dos servidores as propostas de melhorias e ganhos de produtividade e qualidade nos processos e na produção de serviços à comunidade.

a) Objetivos com a realização do curso de Mestrado.

Em se tratando dos objetivos dos servidores em cursar o mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM destinado aos seus servidores, 40,5% citaram que foi com o objetivo de ampliar seus conhecimentos, 32,4% citaram melhorias nos salários, uma vez que o curso acrescenta 52% do vencimento básico, 21,6% responderam que é para obterem reconhecimento profissional e 5,5% citaram outros motivos (Gráfico 7).

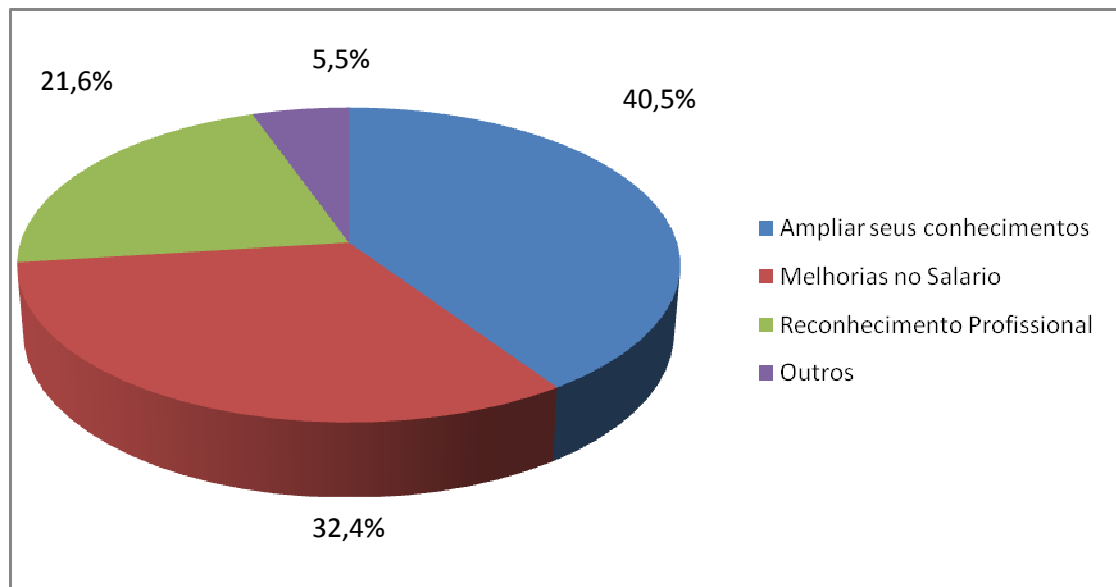


Gráfico 7- Objetivos dos servidores em cursar o mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção
Fonte: Dados da Pesquisa

É sabido que para se chegar a maiores níveis resultados em toda e qualquer instituição é imprescindível que seus servidores adquiriram novos conhecimentos e se atualizem com os novos modelos de processos de produção de bens e produtos. A inovação não vem com a inspiração, mas sim com um arcabouço de ideias e conhecimentos adequados às reais necessidades e objetivos que se pretende alcançar. Os gestores devem ter um perfil de liderança, devem compor conhecimentos e comportamentos para introduzir profundos processos de mudança e mantê-las permanentemente aberta às oscilações do ambiente externo. Na década de 90, grande parte dos servidores possuía apenas nível médio sem qualificação especializada. Para o conjunto desses profissionais foi preciso permitir aperfeiçoamento técnico especializado, como também o aprendizado de competências administrativas (Cadernos MARE, 1997).

Quando se pensa em reforma ou reestruturação organizacional logo deve se definir a reestruturação de quadros de pessoal tanto na requalificação deles quanto no novo perfil para futuros quadros. Esta preocupação é tema de discussão no meio acadêmico nas diversas esferas governamentais. A nova administração pública trouxe nova filosofia para o Estado. Filosofia que deve pôr-se em prática através das mudanças das práticas de gestão com o foco nos resultados e não mais nos meios. O agente dessa reforma nada mais é do que todo o corpo de agentes públicos que devem estar mais envolvidos e motivados (melhoria nos salários,

reconhecimento profissional) a trabalharem buscando a excelência na gestão e conseqüentemente nos serviços prestados à sociedade. A qualificação através de cursos de mestrado e doutorado é uma alternativa eficaz que traz benefícios tanto para o servidor quanto para a instituição, exemplo seguido pela UFAM.

b) Linhas de pesquisa seguidas pelos trabalhos desenvolvidos pelos servidores

Das seis linhas de pesquisa do mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM, cinco foram adotadas nos trabalhos desenvolvidos pelos servidores respondentes da pesquisa, sendo duas linhas adotadas de forma mais expressiva como mostra o gráfico 8.

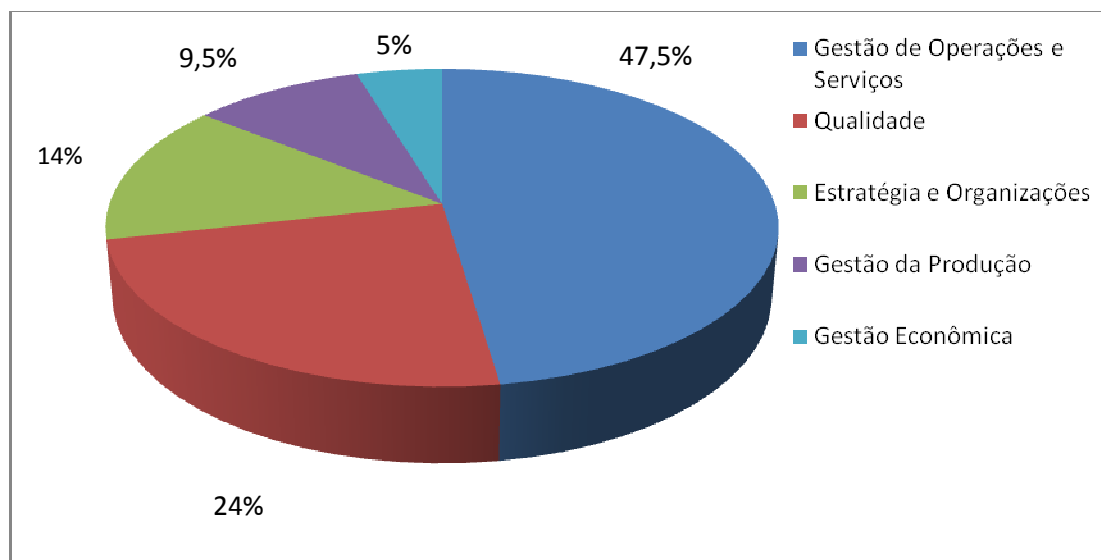


Gráfico 8- Objetivos dos servidores em cursar o mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção
Fonte: Dados da Pesquisa

A UFAM, de natureza jurídica fundacional, é uma prestadora de serviços nos mais diversos ramos de atividades: administrativas, logística, financeira, estratégica entre outros. Atende um público de milhares de alunos e servidores, além de membros da sociedade civil com suas ações de extensão. Sua atividade fim é formar cidadãos qualificados para o mercado de trabalho em nível de graduação e pós-graduação em todas as áreas do conhecimento além de disseminar o conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da região (UFAM, 2011).

Para atender a todas essas expectativas, a missão da universidade é complexa, visto que abrange uma vasta área de conhecimento. Uma boa parcela dos projetos desenvolvidos

pelos servidores trabalhou na linha de pesquisa de Gestão de Operações e Serviços que visa desenvolver pesquisas nas áreas de Gestão do Desempenho Organizacional, Gestão da Informação, Gestão da Inovação, Gestão da Tecnologia, Gestão do Conhecimento, Gestão de Marketing nos serviços e Gestão dos Recursos Humanos nas Operações e Serviços (PEP, 2012). A operacionalização dos serviços demanda um arcabouço de especialidades nas diversas áreas do fornecimento de serviços que estão cada vez mais customizados e preocupados com a satisfação do cliente, na qualidade da operação no que diz respeito a racionalidade e tempo hábil. A UFAM por ser uma instituição pública, geralmente é considerada como uma instituição burocrática e demasiadamente lenta em seus processos. Isso muitas vezes ocorre, fruto da falta de investimentos em qualificação dos colaboradores e nas práticas de inovação nos processos produtivos e na cultura da organização.

Outra parcela com representatividade expressiva foi os trabalhos desenvolvidos na área da Estratégia e Organizações. Estes trabalhos focalização na postura estratégica da organização (Planejamento Estratégico) para atingir suas metas organizacionais em diversos segmentos e nas diferentes estruturas dos setores da UFAM influenciando na tomada de decisão dos gestores.

c) Setores alcançados pelos trabalhos desenvolvidos pelos servidores da turma de MPEP da UFAM

Todos os trabalhos dos respondentes foram desenvolvidos dentro da própria UFAM. A seguir, o Quadro 13 relaciona os setores da UFAM que serviram de campo para a pesquisa do servidor-aluno do MPEP da UFAM.

Setores onde foram desenvolvidas as pesquisas	Quantidade	%
Divisão de Pagamentos e Encargos/Departamento de Pessoal-PROADM	1	4,77%
Divisão de Registro de Diploma/PROEG	1	4,77%
Centro Cirúrgico/HUGV	1	4,77%
Auditoria Interna/Gabinete da Reitoria	1	4,77%
Secretaria dos Conselhos Superiores- Gabinete da Reitoria	1	4,77%
Departamento de Pós-Graduação/PROPESP	1	4,77%
Centro de Atenção Integral ao Servidor/PROCOMUM	1	4,77%
Departamento Financeiro-PROADM	1	4,77%
PROPLAN e Comissão Própria de Avaliação	1	4,77%
PROEG	1	4,77%
Serviço de Nutrição e Dietética-HUGV	1	4,77%
Instituto de Saúde e Biotecnologia/Coari	1	4,77%
Biblioteca	2	9,50%
Programas de Pós-Graduação/PROPESP	1	4,77%
Setor de Passagens e Diárias/Gabinete da Reitoria	1	4,77%
Centro de Processamento de Dados	2	9,50%
Setor de Engenharia/Prefeitura do Campus	1	4,77%
Departamento de Materiais/PROADM	1	4,77%
Faculdade de Tecnologia	1	4,77%
TOTAL	21	100%

Quadro 13- Setores da UFAM onde foram desenvolvidas as pesquisas dos servidores que cursaram o MPEP.

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos vinte e um setores que foram estudados pelos servidores, 71% foram nos setores onde os servidores trabalhavam na fase do desenvolvimento da pesquisa. Os 29% dos servidores que desenvolveram suas pesquisas em outros setores foi devido à familiaridade com as atividades do setor especialmente pelo fato de ele estar relacionado com a área de formação do servidor.

d) Aspectos do aumento da produtividade nos trabalhos desenvolvidos pelos servidores da turma do MPEP da UFAM.

Os servidores avaliaram a proposta dos seus trabalhos em relação a que áreas terão um aumento da produtividade na execução das rotinas de trabalho para a prestação de serviço tanto interno (para os próprios servidores) quanto para o público externo (alunos e sociedade em geral).

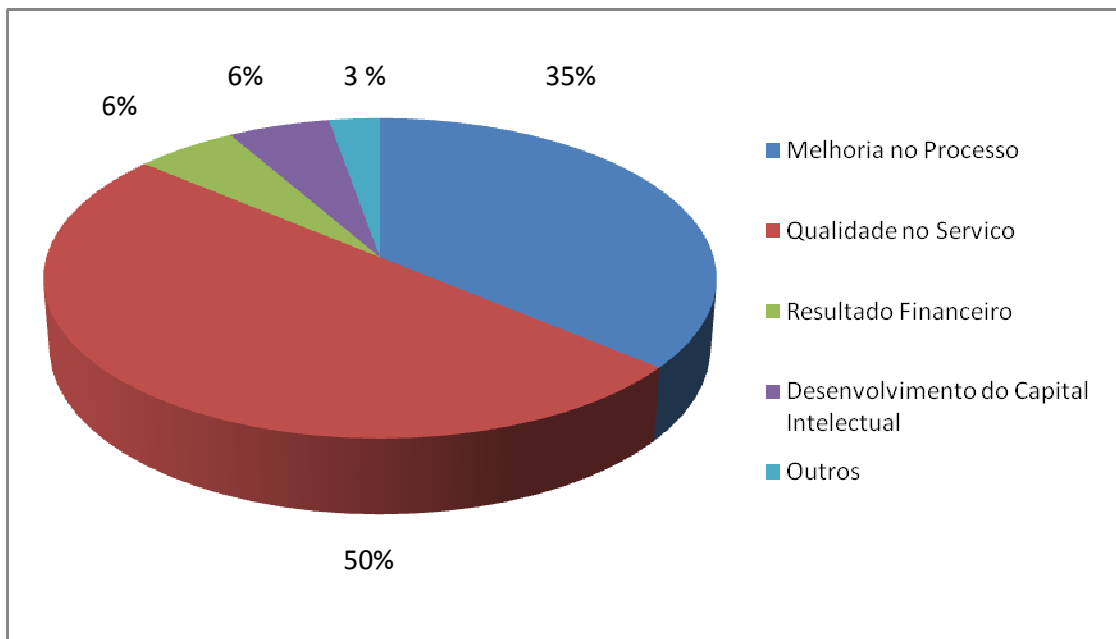


Gráfico 9- Aspectos do aumento da produtividade nos trabalhos desenvolvidos pelos servidores da turma do MPEP da UFAM.
Fonte:Dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa mostram que a metade dos trabalhos foram voltados para o aumento da produtividade no aspecto da qualidade do serviço. Quando se tem um aumento da produção dos serviços com maior rapidez, economia dos recursos, aplicação de novas tecnologias, qualificação técnica dos colaboradores há o aumento da qualidade no processo da geração do serviço. Na universidade, todos os setores estão gerando algum tipo de serviço, que possivelmente depende de outros setores da própria instituição ou de fornecedores externos. Mas assim como na indústria há um gerenciamento da cadeia logística, a universidade também deve abrir novos caminhos para o gerenciamento dos sistemas de produção, permitindo projetos para a melhoria dos processos que influenciarão na qualidade do serviço. A racionalização dos gastos em tempo de crise é mais que sugestivo para qualquer organização, em especial às instituições públicas que são alimentadas pelo dinheiro público. Já o desenvolvimento do capital intelectual contribui não somente para fomentar soluções de melhoria da produtividade, mas também na valorização do capital humano que no setor público já tem um potencial diferenciado visto que os colaboradores são nomeados após seleção acirrada por meio dos concursos públicos cada vez mais concorridos e que atrai cada vez mais um número de pessoas que buscam bons salários e estabilidade na vida profissional.

No setor público, existem diversos problemas que dificultam a implantação de melhorias voltadas para a qualidade como a burocracia, inexperiência de servidores, falta de incentivos e benefícios aos servidores, falta de padrão de atendimento ao cliente e falta de

comprometimento tanto dos servidores operacionais quanto da alta administração. Para Petruccio e Shwarz (1999), os processos capacitação dos servidores públicos federais exigiria treinamento e valorização de carreira dentro das IFES. A valorização da carreira dos servidores da UFAM através dos incentivos para a qualificação influenciam diretamente na qualidade da prestação dos serviços à sociedade.

e) Ganhos de produtividade para o setor onde foi desenvolvida a pesquisa

Para averiguar os possíveis ganhos de produtividade propostos para a melhoria da prestação de serviço da UFAM buscou-se conhecer quais as melhorias propostas pelos respondentes com os objetivos da pesquisa elaborada por cada trabalho de dissertação.

O Quadro 14 traz um panorama de cada melhoria proposta por cada trabalho desenvolvido pelos servidores TAE's que cursaram o MPEP da UFAM participantes desta pesquisa e os possíveis ganhos de qualidade e produtividade para os setores e para a UFAM como um todo.

SETORES ONDE FORAM DESENVOLVIDAS AS PESQUISAS	PROPOSTA DE MELHORIA (RESUMIDO)	POSSÍVEIS GANHOS DE PRODUTIVIDADE (RESUMIDO)
Departamento de Pessoal-PROADM	Melhoria no Processo p/ maior agilidade no Fluxo de Documentos do Dto Pessoal da UFAM	Maior Qualidade no Atendimento ao Público Interno da UFAM
Divisão de Registro de Diploma/PROEG	Melhoria no Processo p/ maior Agilidade no Fluxo de Expedição de Diplomas	Maior qualidade e produtividade na prestação do serviço aos formandos da universidade.
Centro Cirúrgico/HUGV	Melhorias na prestação de serviços prestados com maior dignidade e respeito aos pacientes a partir da avaliação do clima organizacional	Maior qualidade na prestação de serviços de atendimento aos pacientes do centro cirúrgico do HUGV
Auditoria Interna/HUGV	Melhorias no processo produtivo através da aplicação da formulação de indicadores de desempenho	Maior qualidade e produtividade na prestação de serviços da UFAM
Secretaria dos Conselhos Superiores- Gabinete da Reitoria	Otimização dos serviços da secretaria dos conselhos por meio de um sistema informatizado visto que os RH's são restritíssimo	Maior produtividade nos serviços da secretaria dos conselhos da UFAM
Setor de Engenharia/Prefeitura do Campus	Melhor gerenciamento dos processos de serviços de registro de documentos técnicos de Engenharia	Qualidade e segurança para os documentos facilitando o trabalho de engenheiros e arquitetos da PCU
Biblioteca	Propõe um instrumento que permitirá avaliar o desempenho das bibliotecas setoriais, permitindo planejar e corrigir a realização de suas atividades	Qualidade e Produtividade nos serviços das bibliotecas setoriais aos seus usuários
Departamento de Pós-Graduação/PROPESP	Melhorias no gerenciamento de projetos junto à FAPEAM através do modelo PMBOK	Maior qualidade e produtividade no gerenciamento de projetos da comunidade científica
Centro de Atenção Integral ao Servidor/PROCOMUM	Melhoria nos processos de prestação dos serviços do CAIS	Maior qualidade e produtividade no serviço de atendimento aos usuários do CAIS
Departamento Financeiro-PROADM	Maior acessibilidade das informações do orçamento-programa visando a construção da proposta orçamentária mais real e a execução efetiva e eficaz	Melhorias na produtividade da execução orçamentária
PROPLAN e Comissão Própria de Avaliação	Criação de uma cultura de avaliação de desempenho e produtividade na UFAM	Maior qualidade e produtividade nos processos produtivos internos dos serviços prestados pela UFAM à sociedade
PROEG	Melhorias no atendimento ao público de todas as divisões da PROEG a partir do clima organizacional	Maior qualidade e produtividade nos serviços prestados pela PROEG à comunidade universitária
Serviço de Nutrição e Dietética-HUGV	Melhorias no suporte técnico do setor de nutrição do HUGV	Qualidade na prestação do serviço. Satisfação dos pacientes do HUGV em relação ao serviço de alimentação
Instituto de Saúde e Biotecnologia/Coari	Melhorias no corpo técnico no que diz respeito às necessidades fisiológicas, afetivas e sociais dos servidores	Melhorias na qualidade de vida no trabalho c/vistas na produtividade
Biblioteca	Implantar o Planejamento Estratégico como metodologia gerencial	Melhoria na qualidade da prestação de serviços para a comunidade acadêmica

Programas de Pós-Graduação/PROPESP	Propõe a implementação de uma política c/ ênfase p/ atender aos critérios da CAPES	Maior na qualidade dos cursos em seus níveis de excelência na avaliação trienal
Setor de Passagens e Diárias/Gabinete da Reitoria	Sugestões de melhoria p/ o desenvolvimento técnico do sistema de concessão de passagens e diárias das IFES	Maior Qualidade na rapidez da prestação de serviços prestados pelo sistema de concessão de passagens aos seus usuários
Centro de Processamento de Dados	Aplicação de um método de modelagem de processo de negócios	Maior qualidade e produtividade na prestação dos serviços de informática p/ a UFAM
Centro de Processamento de Dados	Alinhar as estratégias de ações de melhorias na área de tecnologia da informação c/ os objetivos organizacionais da UFAM, elaboração de um documento de análise e supervisão anual p/ os gerentes	Melhorias na qualidade e produtividade dos serviços de tecnologia da informação aos usuários do CPD/UFAM
Departamento de Materiais/PROADM	Melhoria nos processos do almoxarifado eliminando gargalos e retrabalhos	Redução de custos
Faculdade de Tecnologia	Proposta Gerencial para custos da Faculdade de Tecnologia(FT)	Maior controle nos gastos e na aplicação dos recursos financeiros para a direção da FT

Quadro 14– Proposta de Melhoria, Ganhos de Produtividade para a UFAM.

Fonte: Dados da Pesquisa

Cada um dos setores que serviram de objeto de estudo do trabalho dos servidores foram visualizados em suas áreas críticas ou que passam por alguma dificuldade de execução do serviço. Os processos de produção, sob a ótica da engenharia de produção, facilitaram o melhor funcionamento destes processos na análise dos pesquisadores que conhecem bem o ambiente de trabalho no qual estão inseridos.

As melhorias propostas trazem benefícios para os diversos setores no que diz respeito à melhor aplicabilidade dos recursos, racionalizando os processos e aumentando a qualidade e a produtividade dos serviços prestados pela UFAM à comunidade universitária e à sociedade em geral, como observado no Quadro 14- Proposta de Melhoria e Ganhos de Produtividade para a UFAM.

f) Proposta de investimento para os setores onde foram desenvolvidas as pesquisas dos servidores da turma do MPEP da UFAM

Na pesquisa, procurou-se saber dos respondentes quais seriam as propostas de investimentos para o setor em que foi desenvolvida a pesquisa do mestrado.

A seguir no Quadro 15- Proposta de investimento para os setores onde foram desenvolvidas as pesquisas dos servidores da turma do MPEP da UFAM foram elencadas cada uma das propostas de investimentos que a UFAM deverá efetuar a fim de que as melhorias possam sair do projeto e tornar uma prática de inovação para a melhoria da produtividade e da qualidade dos processos de serviços gerados pelos setores da UFAM.

SETORES ONDE FORAM DESENVOLVIDAS AS PESQUISAS	PROPOSTA DE INVESTIMENTO
Departamento de Pessoal- PROADM	Investimento em novos servidores qualificados.
Divisão de Registro de Diploma/PROEG	Investimentos em materiais de apoio e em servidores.
Centro Cirúrgico/HUGV	Contratação de novos funcionários e investimentos na estrutura física e de suporte técnico no HUGV
Auditoria Interna/HUGV	Aprovação da proposta de implementação de Indicadores na Auditoria Interna pelo CONSAD
Secretaria dos Conselhos Superiores- Gabinete da Reitoria	Implantação dos sistema proposto
Setor de Engenharia/Prefeitura do Campus	Implementação de um Gerenciamento Eletrônico de documentos técnicos -GED
Biblioteca	Política de RH que adequasse o quantitativo de servidores às reais necessidades
Departamento de Pós-Graduação/PROPESP	Implementação do projeto PMBOK aos projetos da UFAM
Centro de Atenção Integral ao Servidor/PROCOMUM	Investimentos na qualificação dos servidores que trabalham no setor
Departamento Financeiro-PROADM	Criação de um estrutura interna do Planejamento das ações orçamentárias
PROPLAN e Comissão Própria de Avaliação	Investimentos em avaliação de desempenho em IFES
PROEG	Investimentos em qualidade em serviços
Serviço de Nutrição e Dietética-HUGV	Compras de material de suporte técnico e administrativo
Instituto de Saúde e Biotecnologia/Coari	Implantação de programas de Qualidade de Vida no trabalho
Biblioteca	Construção de novos prédios , compra de imobiliários e equipamentos e contratação de auxiliares
Programas de Pós-Graduação/PROPESP	Incentivar a produção intelectual do corpo docente dos programas
Setor de Passagens e Diárias/Gabinete da Reitoria	Investir no desenvolvimento técnico de sistemas em concessão de passagens e diárias
Centro de Processamento de Dados	Implementação de um escritório de processos e projetos
Centro de Processamento de Dados	Construção de um prédio adequado às instalações do CPD e a criação de um escritório de Gerenciamento de Projetos
Departamento de Materiais/PROADM	Reestruturação do Almoxarifado e qualificação de mão-de-obra
Faculdade de Tecnologia	Investimentos em apoio operacional e aporte financeiro

Quadro15- Proposta de investimento para os setores onde foram desenvolvidas as pesquisas dos servidores da turma do MPEP da UFAM.

Fonte: Dados da Pesquisa

Os investimentos concentram-se principalmente na parte de materiais tanto humano quanto técnico qualificado/especializado para determinada atividade. Também foram criados novos modelos de estrutura gerencial para o CPD e para a secretaria dos conselhos e novos modelos de indicadores de desempenho para a auditoria interna e para a UFAM.

4.7.3 *Iniciativas da UFAM no intuito de melhorar a qualidade e a produtividade dos seus serviços prestados à sociedade*

Também fez-se necessário conhecer a opinião dos servidores em relação às iniciativas da UFAM em oferecer uma turma de mestrado para seus servidores e propor novas iniciativas que visem o aumento da qualidade e da produtividade nos serviços prestados à sociedade.

a) O conhecimento do Programa e Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA pelos servidores que cursaram o MPEP da UFAM.

O Programa GESPÚBLICA foi criado em 2005 é um programa do governo federal destinado às instituições públicas, independente da esfera, a adotarem ações nas mais diversas áreas da gestão pública a fim de buscarem a excelência da qualidade na gestão pública, tornando-a mais eficiente e efetiva.

Na pesquisa, procurou-se saber se os servidores conheciam o Programa GESPÚBLICA, a maioria dos respondente afirmou que já conhecia o programa (Gráfico 10).

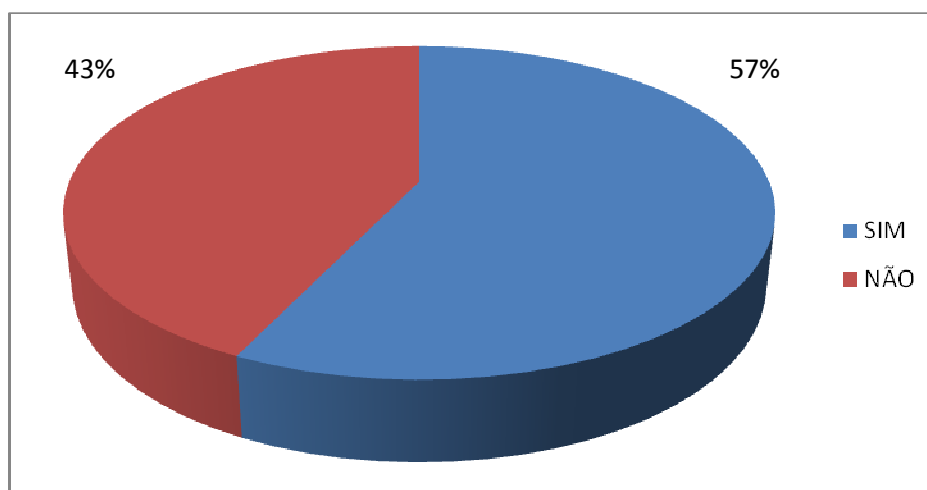


Gráfico 10- Conhecimento dos servidores que cursaram o MPEP sobre o GESPÚBLICA
Fonte: Dados da Pesquisa

Até 2008, segundo uma pesquisa, não foi implementado formalmente em nenhuma universidade federal o programa de qualidade GESPÚBLICA ocasionado por possíveis

inibidores como a descontinuidade da próxima gestão, excesso de burocracia, inexperience da instituição e dos servidores entre outros (FOLWER, 2008).

O programa tem se mostrado adequado para todos os tipos de instituição, privada ou pública, inclusive para as IFES, porém, falta conhecimento e divulgação do programa. Recomenda-se, nesse caso, uma maior investigação divulgação do Programa para que o mesmo seja mais atraente para implementação nas instituições.

b) Objetivos da UFAM em oferecer o curso de mestrado para servidores na visão dos mestrandos.

Em atendimento às novas exigências da Nova Administração Pública o novo foco está agora em transformar as organizações públicas em instituições ágeis, mais enxutas, com servidores qualificados e comprometidos com a missão da organização, além de serem valorizados pelos cidadãos e pela organização. A nova legislação trouxe obrigações e direitos que os servidores público federais devem gozar, inclusive os TAE's que possuem uma legislação específica quanto aos incentivos à qualificação e o retorno que se espera obter deles quanto aos ganhos para a instituição. Alinhar as ações às metas institucionais é o desafio deste quinquênio para a UFAM, como prefigura o Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI-2010-2015, que transformou uma meta em ação e financiando um projeto importante na área de qualificação para seus servidores TAE's. No PDI da UFAM, um dos objetivos estratégicos na área de gestão de pessoas é ter um quadro de servidores qualificados no que a instituição prevê um incentivo e um aumento do nível de qualificação de seus servidores docentes e TAE's. Graças ao projeto da turma de mestrado para os servidores TAE's esta meta está sendo cumprida.

Conforme o Gráfico 11, na opinião dos respondentes, houve várias razões para que a UFAM ofertasse uma turma de mestrado para seus servidores.

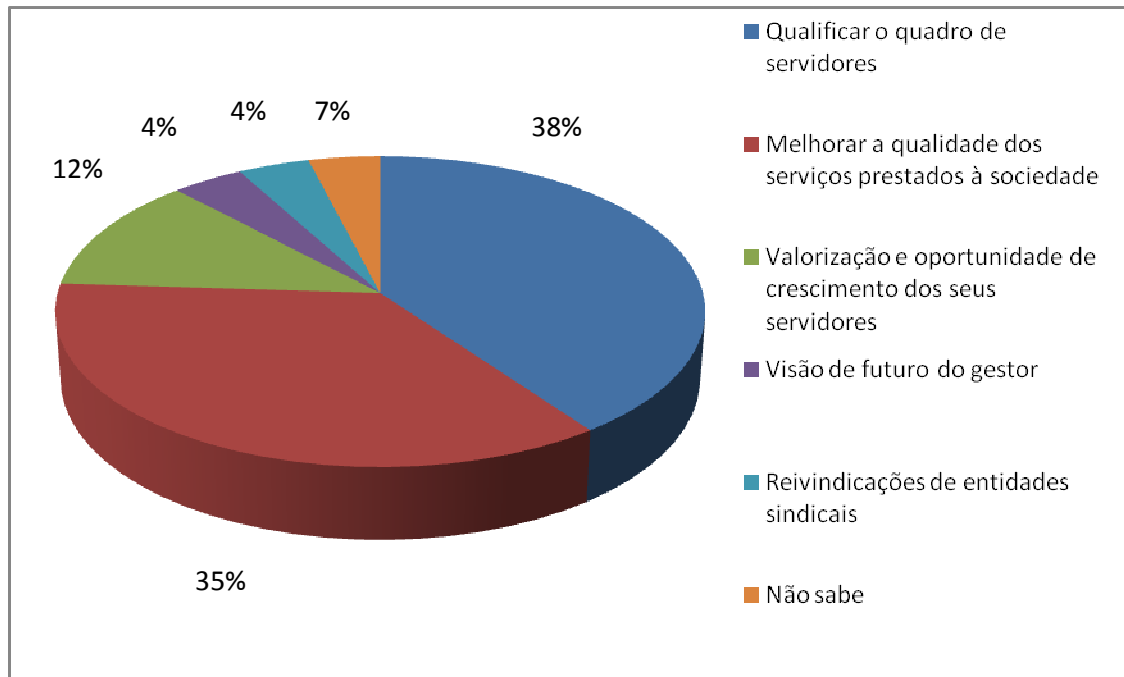


Gráfico 11- Objetivos da UFAM em oferecer o curso de mestrado para servidores na visão dos servidores que cursaram o MPEP

Fonte: Dados da pesquisa

O conhecimento é um dos instrumentos mais eficazes para a busca dos melhores resultados dentro de uma organização, como produtividade, qualidade e solução de problemas que atrasam ou dificultam os processos de produção. Além disso, é um dos maiores anseios dos profissionais na busca da satisfação pessoal. A formação profissional é um fator estratégico para as organizações do futuro.

c) Sugestões de outras iniciativas para a UFAM investir no aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados à sociedade na perspectiva dos servidores TAE's que cursaram o MPEP.

Na pesquisa, os respondentes opinaram a respeito de outras iniciativas ou ações que poderão ser adotadas pela administração da UFAM no intuito de continuar investindo no aumento da produtividade e da qualidade dos seus serviços prestados à comunidade, bem como na qualificação de seu quadro de pessoal. O quadro 16 elenca um resumo das sugestões dos respondentes.

SUGESTÃO DE OUTRAS AÇÕES	RESPONSÁVEL	%
Acompanhar as ausências dos professores em sala de aula.	UNIDADES ACADÊMICAS	4,77%
Discutir o Planejamento estratégico da UFAM em todos os níveis da instituição		4,77%
Investir no controle do uso de manuais e procedimentos internos da UFAM	CHEFIAS IMEDIATAS	4,77%
Manutenção de turmas regulares de especialização, mestrado e doutorado destinados aos servidores da UFAM	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	4,77%
Oferecer mais cursos de mestrado e doutorado	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	9,5%
Controle e supervisão na qualidade dos serviços prestados à comunidade	CHEFIAS IMEDIATAS	4,77%
Oferecer cursos de aperfeiçoamento técnico	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	9,5%
Investimentos em compra de livros para a biblioteca	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	4,77%
Maior divulgação das ações de extensão da UFAM	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	4,77%
Reivindicar maior frota de ônibus para os usuários da UFAM	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	4,77%
Utilizar os novos mestres da turma de servidores da UFAM em postos de trabalho estratégico para a instituição	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	4,77%
Criar mecanismos de avaliação de desempenho profissional	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	4,77%
Investir na valorização do quadro de servidores na aplicação do plano de cargos e carreiras dos TAE's	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	14,3%
Aplicar as sugestões dos trabalhos de dissertação dos servidores nos setores da 2UFAM	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	9,5%
Não opinaram		9,5%
TOTAL		100%

Quadro 16- Sugestões de outras iniciativas para a UFAM investir no aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados à sociedade na perspectiva dos servidores TAE's que cursaram o MPEP.

Fonte: Dados da pesquisa

Entre outras iniciativas que a UFAM pode adotar para a melhoria na produtividade e na qualidade de seus serviços os respondentes focalizaram mais nos processos interno do que na atividade fim da universidade no aspecto da qualidade dos cursos e da estrutura que a UFAM oferece aos seus alunos que são ao mesmo tempo o principal cliente da instituição.

4.8 Considerações do capítulo

Como disseminadora do conhecimento, a UFAM está hoje não somente qualificando profissionais para o mercado de trabalho, mas também para o seu próprio ambiente interno. O projeto de uma instituição pública em investir e financiar um curso de Mestrado para os servidores foi uma iniciativa pioneira na UFAM. As expectativas e o retorno vieram com a satisfação e a qualificação deste corpo de técnico-administrativos que aceitaram o desafio de que mesmo ocupando seu posto de atividade, trabalharam arduamente na conclusão de seus trabalhos. Isto só foi possível com a ajuda da coordenação do curso de MPEP da UFAM, das chefias imediatas dos servidores, dos professores do programa e da administração superior da UFAM que esteve acompanhando todo o processo, no intuito de avaliar as dificuldades dos servidores e de incentivar a permanência deles no curso. Houve um número pequeno de servidores que se desligaram do curso ou solicitaram trancamento, por isso, pode-se afirmar que o projeto rendeu muitos frutos.

Os resultados alcançados na maioria dos objetivos das pesquisas dos servidores buscaram aperfeiçoar a qualidade na gestão de operações e serviços, com foco na qualidade e na melhoria dos processos. Os ganhos de produtividade otimizam as atividades reduzindo gastos, retrabalhos e demora nos processos.

Mais da metade da amostra da pesquisa conhecem o Programa de Nacional Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA, o que contribui para que esses servidores se tornem futuros agentes de implantação deste programa na UFAM. Assim, novas ações devem ser implementadas, buscando o aperfeiçoamento e a inovação na administração pública.

As propostas de melhorias dos servidores para a UFAM estão dentro das possibilidades de realização com ações umas mais simples outras mais complexas desde que sejam adotadas pela administração. Neste sentido, gestores e colaboradores estão na mesma hierarquia na hora de sugerir e aplicar novos conhecimentos para a UFAM porque todos devem estar motivados a levar esta importante instituição a patamares maiores na excelência da prestação de serviços e na formação de cidadãos qualificados.

CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo traz um resumo das contribuições do estudo, se os objetivos da pesquisa foram alcançados, os resultados alcançados, e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 Contribuições do Estudo

Quando se pensa em investir em qualificação do servidor público, a instituição precisa estar preocupada com o retorno do servidor ao seu setor de trabalho, após qualificar-se. Quanto a isso, é necessário adequar às novas habilidades e/ou conhecimentos adquiridos pelos servidores com o curso de mestrado, por exemplo. Por outro lado, existem também situações que contrapõem a anterior, nos casos em que o servidor TAE cursou o mestrado em uma área, que não está diretamente relacionada a seu cargo ou à sua área de formação. Como a legislação não permite a mudança de cargo, a não ser por meio de novo concurso público, tem-se um problema para as universidades que oferecem ou oportunizam cursos de mestrado para seus servidores. Neste caso, pode ocorrer de o servidor ficar insatisfeito por não conseguir utilizar os novos conhecimentos ou ter novas oportunidades dentro do cargo ou da própria instituição. O que a gestão da universidade deve fazer para alocar os servidores que acabaram de se qualificar alinhando-os às metas institucionais da universidade?

Nas observações realizadas a respeito da conjuntura de recursos humanos no setor público, especialmente em relação à política de treinamento em IFES, observa-se que houve alguns avanços, devido à necessidade de mudanças impostas pela reforma do Estado. Embora essas mudanças, como a Lei no 11.091/2005, representem um progresso na questão do desenvolvimento de recursos humanos, muito ainda precisa ser feito para que a qualificação de pessoal alcance um patamar que atenda plenamente as necessidades da sociedade. Os avanços na área de RH ainda são insuficientes, em razão de não existir políticas integradas de recursos humanos nas organizações do setor público, especialmente nas universidades.

Com isso, verifica-se a importância de a área de recursos humanos em estar desempenhando uma posição estratégica dentro da instituição a fim de facilitar a criação de políticas de recursos humanos integradas, que são essenciais para que o alcance dos resultados satisfatórios. Daí a importância de se oferecer cursos de qualidade para os servidores e definindo o retorno que ele proporcionará à organização. Investir no servidor é uma forma de atingir os objetivos estratégicos de forma mais segura porque eles estarão mais preparados para enfrentar as mudanças no ambiente externo e que influenciam no ambiente interno da

instituição. Por muito tempo, os servidores públicos foram indiferentes quando à sua importância na organização, porém hoje se tem a convicção de que são eles os agentes da transformação.

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar as reais possibilidades dos ganhos de produtividade e qualidade na UFAM com novos conhecimentos adquiridos pelos servidores, advindos do curso do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM. Acredita-se que este objetivo foi alcançado através da pesquisa do estudo de caso e da pesquisa de campo que investigou e coletou os dados das pesquisas de vinte e um servidores da turma de mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM.

Os objetivos específicos foram cumpridos da seguinte forma: 1) Realizar levantamento do estado da arte sobre a valorização e os incentivos à qualificação de pessoas especialmente no atendimento às novas exigências da nova gestão pública- por meio da pesquisa bibliográfica. Foi abordado de forma resumida, os principais tópicos relacionados ao tema desta pesquisa; 2) Efetuar pesquisa sobre os investimentos feitos por Instituições Federais de Ensino Superior que qualificaram seus servidores em nível de *stricto-sensu*- foi realizado por meio de pesquisa documental disponíveis na rede mundial de computadores, bem como no sítio das instituições federais de ensino e fez-se um levantamento das iniciativas de algumas instituições de ensino superior que investem ou incentivam a qualificação dos seus servidores em nível de mestrado; 3) Verificar junto aos servidores da turma de mestrado profissionalizante em engenharia de produção da UFAM os possíveis ganhos de produtividades produzidos a partir dos trabalhos desenvolvidos no mestrado tendo como base as metas e ações da UFAM- através da aplicação dos questionários de pesquisa e da análise de conteúdo das respostas, foi possível conhecer as propostas de melhorias e os ganhos de produtividade e qualidade que essas melhorias trarão para a UFAM caso forem implementadas; 4) Vislumbrar a possibilidade de, no futuro, a UFAM investir no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA no âmbito da Excelência da Gestão como resultado do investimento nos servidores- também por meio da pesquisa no sítio das universidades e nas pesquisas publicadas, buscou-se conhecer o Programa GESPÚBLICA, que é um programa do governo federal que preza pela excelência da qualidade na gestão pública e que possui sete critérios de aplicação: liderança, estratégias e planos, cidadão e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. O critério pessoas busca o desenvolvimento do potencial do colaborador e das oportunidades de crescimento pessoal e profissional. É um programa conhecido pela maioria dos respondentes

da pesquisa e que poderá ser adotado pela administração da UFAM para a melhoria da qualidade da gestão universitária em todos os seus direcionamentos.

Respondendo à indagação do problema desta pesquisa- “Quais ganhos de produtividade e qualidade poderão advir dos novos conhecimentos adquiridos pelos servidores técnico-administrativos da turma do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, como resposta ao investimento feito pela Universidade Federal do Amazonas?”- foram inúmeros os ganhos de produtividade e qualidade para a instituição, para o servidor e para o cliente da universidade, seja ele servidor, aluno ou membro da sociedade civil. As melhorias propostas trazem benefícios para os diversos setores onde foram desenvolvidas as pesquisas que serviram de campo para aplicação de novos conhecimentos. Os estão diretamente ligados à melhor aplicabilidade dos recursos, racionalizando os processos e aumentando a qualidade e a produtividade dos serviços prestados pela UFAM à comunidade universitária e à sociedade em geral, como observado no quadro 14- Proposta de Melhoria e Ganhos de Produtividade para a UFAM.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Para continuidade do tema discutido e dos resultados alcançados com a pesquisa, fazem-se as seguintes recomendações:

- ✓ Que o Departamento de Recursos Humanos da UFAM elabore estudos sobre os resultados dos investimentos em qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação em nível de mestrado, visando acompanhar a aplicabilidade de cada dissertação;
- ✓ Estudos de viabilidade de implantação do Programa GESPÚBLICA em instituições federais de ensino superior- IFES pela busca da excelência na gestão pública e para o cumprimento das novas exigências da nova administração pública ou administração gerencial que tem seu foco nos resultados;
- ✓ Sobre a carreira do servidor técnico-administrativo, recomenda-se estudos sobre as possibilidades e as vantagens de o servidor progredir na carreira não somente pela qualificação, como também pelo desempenho na função, competência técnica, capacidade de assumir novas atribuições, adequação da qualificação com a área de formação e com a unidade de lotação;

- ✓ Sobre as necessidades de qualificação, desenvolver um estudo sobre as necessidades das áreas de formação em nível de mestrado para os servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino superior para a adequação dos objetivos estratégicos das instituições;
- ✓ Estudo sobre a implantação, dificuldades, limitações e resultados da aplicação dos projetos de pesquisa propostos pelos servidores da turma de mestrado em engenharia de produção da UFAM nos setores onde foram desenvolvidas as pesquisas.

6 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa.** São Paulo. Pioneira, 1999.

ALBUQUERQUE, , L.G. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração.** Vol 27, Nº 4, out/dez, 1992.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Cadernos ENAP. Brasília, 1997.

ALMEIDA, Antônio. **A evolução da ISO 9000 rumo à qualidade do ano de 2000: uma visão européia.** Curitiba, 2001. Apostilas do Seminário realizado no CEFET/PR.

BELLONI, I. **Avaliação da Universidade: por uma proposta de avaliação conseqüente e compromissada política e cientificamente.** In: FÁVERO M.L.(org.)A universidade e questão. Coleção Polêmicas de nosso tempo. São Paulo: Cortez, nº 29, 2000.

BERNARDES, José Francisco. . **As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária.** Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. Disponível em: <portal.inpeau.ufsc.br/>. Acesso em: 2 nov. 2011.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 5. Ed. São Paulo. Atlas, 2004.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Gonçalves. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público.** Vol 47(1) janeiro-abril, 1996.

BRITO, Rosa Mendonça de. **100 anos UFAM.** Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas-EDUA, 2009.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e No Mundo. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes- Estratégias e Tendências. Vol 1 Editora Gente. São Paulo, 2002.

CASTORINO, Adriano Batista. **Os trabalhadores técnicos administrativos e o atual modelo de universidade: um estudo de caso a partir da elaboração do plano de capacitação e qualificação da universidade federal do tocantins – UFT.**Artigo apresentado no II Encontro Internacional Trabalho e Formação dos Trabalhadores, de 30 de julho a 02 de agosto de 2008 - Universidade Federal do Tocantins.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Segunda Edição, Totalmente Revista e Atualizada. Editora Campus. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004-5ª tiragem.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão:quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público.** Ano 51. Número 3. Jul-Set 2000.Disponível em:<<http://gestaosocial.paginas.ufsc.br>>. Acesso em 1/11/2011.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é um Investimento**. 4ed. Rio de Janeiro. José Olympio, 1991.

DUARTE et al. A Gestão Por Competências Como Ferramenta para O Desenvolvimento dos Servidores Técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins. **Revista Administração Pública e Gestão Social-APGS**, Viçosa, v1., n.2, pp. 1-20, abr./jun. 2009.

ESCOLA NACIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO- ENAP. Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília, 2011. Disponível em: <http://inovacao.enap.gov.br/>. Acessado em 22 de março de 2011.

FERRARESI, Ana Lúcia. **Fatores que estimulam os Servidores Técnico-Administrativos da UFSC a cursarem mestrado ou doutorado**. 2004. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/>. Acesso em: 05 de abril de 2011.

FERRARESI, Ana Lúcia. **Sugerindo estratégias de gerência para as IFES**. II Colóquio Internacional sobre Gestion universitária em America Del Sur. Dez/2003-Argentina. Disponível em: < <http://portal.inpeau.ufsc.br/base-de-dados/>>. Acesso em 05 de março de 2012.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e Inovação Organizacional. As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª edição. Editora Atlas. São Paulo, 2008.

FOWLER, Eliane D´Martin. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. 2008. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Minas Gerais, 2008. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>. Acesso em: 2 de junho de 2011.

GUIRALDELLI, Reginaldo. Presença feminina no Mundo do Trabalho: História e Atualidade Estudos do Trabalho. Ano I – Número 1 – 2007. **Revista de Estudos do Trabalho**.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, v5, Nº 2, Mai/Ago-2001.

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LEVY, Evelyn. **Formação e Capacitação na Construção de um Novo Estado**. Cadernos MARE. Brasília, setembro/1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAGALHÃES, 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. **Revista de Administração Pública-RAP**. Rio de Janeiro, vol 44, jan./fev 2010.

MAGALHÃES, **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Viçosa-MG, Viçosa, 2007.

MARCONDES, Mário; SILVA, Celso. **Planejamento estratégico de RH e a estratégia da organização**. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes- Estratégias e Tendências. São Paulo, 2002.

MÂSIH, Rogério Teixeira. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2005.

MENDES, Vera Nilce Campos. **Contribuição das ferramentas de Gestão Industrial presentes nos trabalhos do curso de mestrado profissional em engenharia de produção da UFAM**. 2010. 85 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Manaus, 2010.

MILAKOVICH, Michael E. **Public Sector the state of results-driver customer service quality in government**. National: Spring; 1998.

MIRANDA, Olga Maria Zulzke de. **Implantação e Resultados do Programa de Qualidade em Universidade Pública: Estudo de Caso na Universidade de São Paulo**. 2010. 395 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2010. Disponível em: www.teses.usp.br/. Acesso em: 05 de abril de 2011.

OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. O processo produtivo da indústria eletroeletrônica e a qualificação dos trabalhadores no pólo industrial de Manaus. **Revista Perspectiva**, Florianópolis, vol. 24, nº 2, jul./dez. 2006. Disponível em <http://www.perspectiva.ufsc.br>. Acesso em 23 de maio de 2012.

PAIXÃO, J.C.; CARDOSO, C.; LOURENÇO, M.A. Algumas reflexões sobre qualidade em serviços de documentação, informação e arquivo. **Revista do Tribunal de Contas**, nº 44, agosto, 2005.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. Cad. EBAPE.BR vol.9. Rio de Janeiro Julho/ 2011. Fonte: Scielo;

PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Leticia (organizadoras). **Administração Pública: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. Líber Livro ,2ª edição. Brasília, 2005

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A dinâmica do Processo de Formação de estratégias de gestão universitária: a perspectiva da teoria da complexidade**. 2004. 278 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2004.

RECHZIEGEL, Waldir. VANALLE, Rosângela Maria. **Novas Práticas de Recursos Humanos e a Competitividade**. Anais do ENEGEP 2001. Disponível em: Acesso em 08 de março de 2012.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS , Fernando César Almeida. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Revista Gestão & Produção**. vol.8 N°.3 São Carlos , 2001.

SILVA, Mário Celso Marcondes e. **Planejamento estratégico de RH e a estratégia da organização**. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes- Estratégias e Tendências. Editora Gente, vol 1. São Paulo, 2002.

SILVA, Adriana Netto et al. **Inovações tecnológicas na administração pública: o saber e sua aplicação pelos servidores públicos**. Anais do Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica. 2010 Faculdade de Políticas Públicas Públicas “Tancredo Neves”- Campus Belo Horizonte – Universidade do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.senept.cefetmg.br>>. Acesso em: 1/11/2011.

SOUZA, Irineu Manoel de; KABUYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. **Políticas de Gestão de Pessoas para as universidades federais**. X Colóquio Internacional sobre Gestão universitária em America Del Sur. Dez/2010. Disponível em: <<http://portal.inpeau.ufsc.br/base-de-dados/>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2012.

TEIXEIRA, Alba Valéria Sabóia. **A Lei Nº 11.091/2005 como fator de influência no plano de cargos e carreira dos técnico-administrativos, visando à busca da competência no ambiente de trabalho** (monografia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em : <http://www.lume.ufrgs.br>. Acesso em 15 de março de 2012.

TEIXEIRA, Vicente Carlos. **Os desafios do RH diante da globalização dos negócios**. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes- Estratégias e Tendências. São Paulo, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

Universidade federal do Amazonas-UFAM. Memorial da UFAM. Manaus, 2011a. Disponível em: <<http://www.ufam.edu.br>>. Acesso em 25 de março de 2011.

Universidade federal do Amazonas-UFAM . Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2006-2015**. Manaus, 2011b. Disponível em:<<http://www.proplan.ufam.edu.br>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

Universidade federal do Amazonas-UFAM . Pró-reitoria de Assuntos Comunitários. **Departamento de Recursos Humanos**. Manaus, 2011c. Disponível em:<<http://www.procomun.ufam.edu.br>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFAM. **Projeto: Mestrado Profissional em Engenharia de Produção para servidores da UFAM.** Manaus, 2009.

Universidade Federal do Amazonas - UFAM. **Regimento Geral da Pós-Graduação.** Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Manaus, 2004.

Universidade Federal do Amazonas – UFAM. **Projeto do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção para Servidores.** Manaus, 2009.

VALLEMONT, Serge. **A modernização do Estado : as lições de uma experiência.** Texto para discussão, Texto 12, ENAP, Brasília DF, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei Nº11.091 de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 2005. Disponível em:<<http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 15 de janeiro de 2012.

BRASIL. Lei Nº 8112 de 11 de Dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 1990. Disponível em:<<http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 15 de janeiro de 2012.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA. Disponível em : <http://www.planejamento.gov.br/secretarias>>. Acesso em 08 de agosto de 2011.

Ministério da Educação- MEC. Disponível em : <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 08 de agosto de 2011.

Cadernos MARE(11). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos.** Brasília, 1997. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em 02 de abril de 2012.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MP. **Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal. Secretaria de Recursos Humanos.** Brasília, 2009. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em 02 de abril de 2012.

APÊNDICE 1

Modelo de questionário aplicado aos alunos servidores da turma de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM.

PERFIL DOS SERVIDORES

- 1- Sexo: _____
- 2- Idade: _____
- 3- Formação acadêmica: _____
- 4- Unidade de Lotação: _____
- 5- Município de Lotação: _____

GANHOS DE PRODUTIVIDADE

- 6- Por que resolveu fazer o mestrado em Engenharia de Produção?
 - () Para ampliar seus conhecimentos
 - () Melhorias no Salários
 - () Reconhecimento Profissional
 - () Outros(especificar) _____
- 7- Qual a linha de pesquisa da sua pesquisa do mestrado?
- 8- Qual o setor onde foi desenvolvida a sua pesquisa?
- 9- Em que aspecto de ganhos de produtividade você pretende atingir com a sua pesquisa? Poderá assinalar em até duas opções.
 - () Melhoria no Processo
 - () Resultado Financeiro
 - () Qualidade do Serviço
 - () Desenvolvimento do capital Intelectual
 - () Outros(especificar): _____
- 10- Quais os possíveis ganhos de produtividade que seu trabalho propõe para a universidade?

AVALIAÇÃO DA UFAM

- 11- Por que você acha que a UFAM resolveu oferecer o curso para seus servidores?
- 12- Você sabe o que é o GESPÚBLICA? Se Sim, o que você conhece sobre esse programa?
- 13- Na sua opinião, que outras iniciativas a administração superior da UFAM poderia adotar para a melhorar a qualidade dos seus serviços prestados à sociedade.