



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

OLDILEY DE SOUSA SANTOS

AS POLÍTICAS PÚBLICAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: O APROVEITAMENTO COERENTE
DOS CONHECIMENTOS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
COM QUALIFICAÇÃO “STRICTO SENSU”

PALMAS – TO
2018

OLDILEY DE SOUSA SANTOS

AS POLÍTICAS PÚBLICAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS: o aproveitamento coerente dos conhecimentos dos
servidores técnico-administrativos com qualificação “*stricto sensu*”

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Gestão de Políticas
Públicas da Universidade Federal do Tocantins
como requisito parcial à obtenção do título de
mestre.

Orientadora: Prof^a Dr^a Juliana Ricarte Ferraro

PALMAS – TO

2018

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

S725p Sousa Santos, Oldiley.
As Políticas Públicas na área de Gestão de Pessoas da
Universidade Federal do Tocantins: o aproveitamento coerente dos
conhecimentos dos servidores técnico-administrativos com
qualificação "stricto sensu". / Oldiley Sousa Santos. – Palmas, TO,
2018.

119 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do
Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-
Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas,
2018.

Orientadora : Juliana Ricarte Ferraro

1. As Políticas Públicas para a Gestão e Qualificação de
Pessoas. 2. Os servidores técnico-administrativos da UFT com pós-
graduação stricto sensu. 3. Uso coerente dos conhecimentos dos
servidores com pós-graduação stricto sensu. 4. Gestão por
Competências e Conhecimentos dos servidores técnico-
administrativos com pós-graduação stricto sensu. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de
qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que
citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da
UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

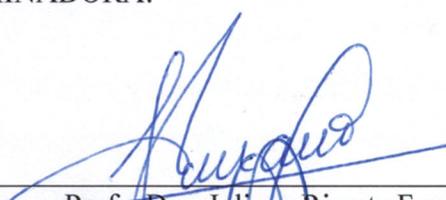
OLDILEY DE SOUSA SANTOS

**AS POLÍTICAS PÚBLICAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: O APROVEITAMENTO
COERENTE DOS CONHECIMENTOS DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS COM QUALIFICAÇÃO “STRICTO SENSU”**

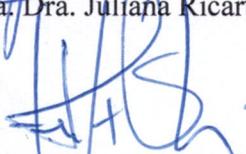
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Gestão de Políticas Públicas
da Universidade Federal do Tocantins para
obtenção do título de mestre.
Orientador(a): Juliana Ricarte Ferraro

Aprovada em 06/02/2013

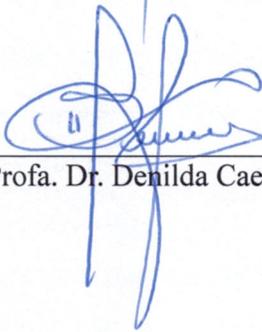
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Juliana Ricarte Ferraro (Orientadora)



Prof. Dr. Alex Pizzio da Silva (Membro interno)



Prof. Dr. Denilda Caetano Faria (Membro externo)

Dedico este trabalho a minha família,
em especial aos meus pais Oldimar e
Estelita.

Mais uma conquista que dedico a todos
vocês!

AGRADECIMENTOS

Ser grato é um ato de amor e nos torna mais humanos. Traz paz ao coração e ilumina a vida, portanto não poderia ser diferente neste momento.

Quero registrar aqui o nome das pessoas especiais que me apoiaram, me ajudaram e me inspiraram neste mestrado.

À Ariadne Feitosa Muniz, excelente profissional e amiga que me inspirou com a sua sinceridade e companheirismo me fez uma pessoa melhor, com certeza.

Aos amigos Eroilton dos Santos, Manoel Mendes, Elson Carvalho e Adriano Castorino suas sapiências me engradeceram nas mais diversas discussões que tive com cada um.

A minhas amigas especiais da UFT, Loyane Mesquita e Carla Daniele, obrigado por cruzarem o meu caminho. O engraçado (e intrigante) é que parece que sempre fomos amigos, deve ser algo de espírito, sei lá. Cada um de nós, loucos de maneiras diferentes.

Ao Coral UFT em Canto, representado pelo maestro Bruno Barreto, lugar de pessoas maravilhosas, a minha musicoterapia que realizei no último semestre.

Às chefes, colegas e amores da minha vida, Érica Lissandra Bertolossi Dantas e Suely Pereira Lopes que me apoiaram e compreenderam minha situação durante o mestrado.

Ao professor Dr. Alex Pizzio da Silva pela seriedade, simpatia e disposição que dispensa a todos os mestrandos, para mim ele é um dos principais responsáveis pelo Gespol ter alcançado conceito 4 na avaliação da Capes.

À professora Dra. Helga Midori Iwamoto que me orientou nas etapas iniciais desta dissertação, sua contribuição metódica de levantamento bibliográfico me ajudou muito.

Aos colegas de turma do mestrado Gespol 2016-1: André, Gilberto, João, Joel, Jordana, Marco Aurélio, Pedro, Rejane e Ustana. Na minha opinião, todos eles já eram mestres em união, companheirismo e cumplicidade.

À Dra. Denilda Caetano Faria por sua presteza, carinho, atenção e sua enorme contribuição na minha banca de qualificação.

Ao amigo Ruberval Rodrigues de Sousa que, com seu carinho e paciência, abriu mão de muitas horas da sua vida para realizar a revisão gramatical desta dissertação.

Ao colega de trabalho e amigo Kaike Leonardo que realizou a revisão da tradução para língua inglesa do resumo deste trabalho.

Às meninas, mulheres e excelentes profissionais: Débora Santos (Deby), Débora Lorena (Lorena), Eugislane (Eugi), Lays Noletto (Lays), Márcia Abreu (Marcinha), Márcia Natalie (Natalie), Rosamaria Matias (Rosa) elas formavam a melhor equipe de trabalho do mundo. Devido à ajuda delas, pude conciliar o trabalho com o curso no meu primeiro ano de mestrado.

A minha amiga, companheira e namorada, Elaine Borges Flor que neste último ano foi o tempo bom dos meus dias, algo muito importante para o período em que eu me encontrava.

À minha orientadora e amiga, professora Dra. Juliana Ricarte Ferraro que me estendeu a mão quando eu passava por um momento muito difícil, me mostrou o caminho que eu deveria seguir. Provavelmente, se não fosse isso, eu não estaria escrevendo estes agradecimentos!

O carisma é a expressão da alma. Quando a alma fala, sua essência espiritual e divina se manifesta, e a pessoa brilha, conquista, aparece. É nela que reside sua força e poder. Negá-la é preferir a obscuridade.

Zíbia Gasparetto

RESUMO

A presente dissertação busca compreender quais políticas da área de Gestão de Pessoas são empregadas no que tange ao aproveitamento do conhecimento dos técnicos administrativos com mestrado e doutorado na Universidade Federal do Tocantins. Como objetivo geral, buscou-se compreender qual política pública na área de Gestão de Pessoas a UFT emprega para o aproveitamento coerente do conhecimento dos seus servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*. Diante-disso, tem-se como objetivos específicos realizar o mapeamento da área de formação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos da UFT; descrever se a Gestão de Pessoas da UFT realiza alguma iniciativa para o aproveitamento do conhecimento *stricto sensu* dos servidores; caso não haja, propor diretrizes para uma política de Gestão de Pessoas que contemple um melhor aproveitamento de servidores técnico-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*. Como percurso metodológico realizou-se uma pesquisa exploratória onde são apresentadas definições de Políticas Públicas, Gestão de Políticas Públicas; Gestão de Pessoas e suas práticas; Gestão por Competências; Gestão do Conhecimento; Políticas de Qualificação para servidores técnico-administrativos da UFT e a Qualificação em nível de pós-graduação *stricto sensu*. Após isso, procedeu-se a análise de conteúdo de pesquisa documental sobre iniciativas institucionais na área da promoção da qualificação *stricto sensu* destinadas aos seus servidores técnico-administrativos; elaboração de mapeamento de áreas de formação *stricto sensu*; pesquisa participante na unidade central que gerencia a implementação do plano de carreira dos técnicos-administrativos e entrevista com os servidores técnico-administrativos da UFT com mestrado e doutorado. Constatou-se que a UFT implementa diversas ações que promovem a qualificação em nível *stricto sensu* dos seus servidores técnico-administrativos. Contudo, não existem iniciativas para o uso dos saberes desses servidores. Diante disso é necessária a discussão acerca da criação de ações de política pública na área de pessoal que visem o aproveitamento coerente dos saberes dos técnicos-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*. Essa iniciativa deverá ter como objetivo a elaboração de um modelo de política pública na área de gestão de pessoas que pesará a área de conhecimento da formação do servidor.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Servidores Técnico-administrativos; Qualificação *stricto sensu*

ABSTRACT

This dissertation tries to understand what policies in the area of People Management are employed with respect to the use of the knowledge of the administrative technicians with master's and doctoral degrees at the Federal University of Tocantins. Facing that, the specific goals of this paper are to accomplish the mapping in the area of training in the *strict sense* of the technical-administrative servers of UFT; describe if the People Management of UFT performs any initiative to use the *strict sense* knowledge of the servers; If there are no initiatives to use the referred knowledge, to propose guidelines for a management policy that includes a better use of technical-administrative servers with a *stricto sensu* degree. As a general objective, it was aimed to understand which public policy in the area of People Management UFT employs for the coherent use of the knowledge of its technical-administrative servants who have *stricto sensu* post-graduation. As a methodological course, an exploratory research was carried out, where definitions of Public Policies, Public Policy Management; People Management and its practices; Management by Competences; Knowledge Management; Qualification Policies for technical-administrative servers of the UFT and Qualification at the *stricto sensu* level. After that, we proceeded to content analysis of document research of institutional initiatives in promoting *stricto sensu* qualification aimed at their technical-administrative staff; mapping the *stricto sensu* formation areas; participant research in the central unit that manages the implementation of the career plan of the administrative-technicians and interview with the technical-administrative servers of the UFT with master's and doctoral degrees. It was found that the UFT implements many actions that promote the qualification in the *strict sense* level of its technical and administrative servers. However, there are no initiatives for the use of knowledge of these servers. Given that, it is needed a discussion about the creation of public policy actions in the area of personnel aimed at consistent utilization of knowledge of the administrative-technicians with *stricto sensu* post-graduation. This initiative should aim at the elaboration of a model of public policy in the area of People Management that will take into consideration the area of knowledge of the server.

Keywords: People Management; Technical-administrative servers; *Stricto sensu* Qualification

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1 -	Relação entre Capacidades x Responsabilidades.....	25
Figura 2 -	Componentes da competência profissional	26
Quadro 1 -	Objetivos fundamentais para o movimento de Gestão do conhecimento.	29
Quadro 2 -	Tabela de Vencimento básico Lei nº 11.091/2005 vigente.....	33
Quadro 3 -	Carga horária Cursos de Capacitação – Lei nº 11.091/2005	34
Quadro 4 -	Percentuais de Incentivo à Qualificação da Lei nº 11.091/2005.....	35
Quadro 5 -	Nota Média do Conceito Capes.....	45
Quadro 6 -	Áreas de Conhecimento CNPq/CAPES.	51
Gráfico 1 -	Composição dos Cargos por Classe	57
Gráfico 2 -	Escolaridade dos técnicos-administrativos da UFT	58
Gráfico 3 -	Servidores Técnicos-administrativos com Doutorado, Mestrado ou Especialização	59
Gráfico 4 -	Proporção de técnicos-administrativos com mestrado ou doutorado	60
Quadro 7 -	Iniciativas formais à Qualificação <i>stricto sensu</i> dos TAEs.....	61
Gráfico 5 -	Técnicos-administrativos com pós <i>stricto sensu</i> por unidade.....	62
Gráfico 6 -	Quantidade de Mestres e doutores por Classe	63
Gráfico 7 -	Percentual de mestres e doutores por Classe.....	63
Gráfico 8 -	Percentual de técnicos-administrativos mestres e doutores por sexo.	64
Gráfico 9 -	Quantidade Mestres e doutores por sexo e unidade administrativa	64
Gráfico 10 -	Mestres e doutores por faixa etária	65
Gráfico 11 -	Tempo de admissão na UFT	65
Gráfico 12 -	Evolução anual de técnicos-administrativos na UFT	66
Gráfico 13 -	Evolução anual de técnicos-administrativos mestres ou doutores ..	67
Gráfico 14 -	Evolução percentual de mestres e doutores em relação à quantidade de técnicos-administrativos na UFT.....	67

Gráfico 15 - Percentual de Mestres ou doutores técnicos-administrativos que já possuíam pós-graduação <i>stricto sensu</i> antes de ingressarem na UFT.....	68
Gráfico 16 - Tipo de área de conhecimento da formação dos mestres e doutores.	69
Gráfico 17 - Interdisciplinaridade na formação dos mestres e doutores	70
Gráfico 18 - Área de conhecimento do cargo ocupado pelos mestres e doutores..	71
Gráfico 19 - Tipo de relação da formação com cargo ocupado	71
Gráfico 20 - Distribuição dos mestres e doutores onde a formação não tem relação com o cargo ocupado.	72
Gráfico 21 - Distribuição dos mestres e doutores onde a formação tem relação interdisciplinar com o cargo ocupado	73
Gráfico 22 - Distribuição dos mestres e doutores onde a formação tem relação direta com o cargo ocupado	73
Quadro 8 - Modelo de Gestão dos saberes dos técnicos-administrativos mestres e doutores	77
Gráfico 23 - Existência de Incentivo institucional à qualificação <i>stricto sensu</i> dos servidores técnico-administrativos	79
Quadro 9 - Justificativas das ressalvas para a existência de incentivo institucional para a qualificação <i>stricto sensu</i> dos técnicos-administrativos.....	80
Quadro 10 - Respostas dos entrevistados que não concordaram com a existência de incentivo institucional para a qualificação <i>stricto sensu</i> dos técnicos-administrativos.	82
Gráfico 24 - A importância da qualificação em nível <i>stricto sensu</i> dos técnicos-administrativos que atuam na UFT.....	83
Quadro 11 - Resposta dos entrevistados que concordam parcialmente com a importância dos técnicos-administrativos com mestrado e doutorado	83
Gráfico 25 - Existência de iniciativas que permitem o uso coerente dos saberes dos servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação <i>stricto sensu</i>	84
Quadro 12 - Respostas dos entrevistados que concordam parcialmente com a existência de iniciativas institucionais para o uso dos saberes	85
Quadro 13 - Respostas dos entrevistados que não concordam com a existência de iniciativas institucionais para o uso dos saberes	87

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	Controladoria Geral da União
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DDP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional
FAPESP	Fundação de Amparo  Pesquisa do Estado de São Paulo
GEOCAPES	Sistema de Informações Georreferenciadas da CAPES
GESPOL	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da UFT
GC	Gestão por Competências
GP	Gestão de Pessoas
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
PROGEDEP	Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
QUALI+	Programa para Qualificação servidores em nível de mestrado e doutorado
SciELO	Scientific Electronic Library Online
TAEs	Técnicos-administrativos em Educação
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A GESTÃO E QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS	18
2.1 Políticas Públicas de Pessoal na Nova Gestão Pública.....	19
2.1.1 Gestão de Pessoas e suas técnicas	21
2.2 Políticas de Qualificação para os Técnicos-administrativos da UFT	29
2.2.1 Conhecendo a Universidade Federal do Tocantins	30
2.2.2 Carreira Técnico-administrativa	32
2.2.3 Programa de Formação da UFT	36
2.3 A Qualificação em nível de Pós-graduação <i>Stricto sensu</i>.....	38
2.3.1 O Surgimento.....	38
2.3.2 A formação de um padrão pós-graduação	39
2.3.3 Modelo de Pós-Graduação - Expansão	41
2.3.4 Mestrado Profissional.....	42
2.3.5 Avaliação Pós-Graduação <i>Stricto sensu</i>	44
3 PERCURSO METODOLÓGICO	48
3.1 Etapas da Pesquisa	48
3.2 Classificação da Pesquisa.....	49
3.3 Procedimentos para a obtenção de dados	49
3.3.1 Análise de conteúdo	50
3.3.2 Relatório do SIE.....	51
3.3.3 Pesquisa Participante	53
3.3.4 Percepção dos servidores com Mestrado e Doutorado	54
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1 Escolaridade dos servidores técnico-administrativos da UFT.	57
4.2 O Técnico-administrativo com pós-graduação <i>stricto sensu</i>	60
4.3 Áreas de Conhecimento da formação e do cargo ocupado	68
4.4 Observação Participante na PROGEDEP	74
4.4.1 Incentivo Institucional à qualificação <i>stricto sensu</i>	74
4.4.2 Qualificação <i>stricto sensu</i> dos servidores e o Uso dos saberes pela UFT. ...	75
4.4.3 Gestão por Competências x servidores com mestrado e doutorado	75
4.4.4 Gestão do Conhecimento x servidores com mestrado e doutorado.	77

4.5 Entrevista com servidores.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
APÊNDICE A	90
APÊNDICE B	104
ANEXO A.....	107

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a formulação de Políticas Públicas no Brasil necessitou contemplar ações para que o serviço ofertado fosse realizado com economicidade e qualidade. A inclusão da eficiência como princípio da Administração Pública Federal na Constituição Federal (BRASIL, 1988) representa um marco histórico da nova Gestão Pública. Essa emenda constitucional responde ao anseio da sociedade da época em que a administração pública era considerada extremamente morosa e ineficiente (BRESSER-PEREIRA, 2008). A partir de então as novas normas estabelecidas para a administração federal passaram a apresentar alinhamento com o princípio da eficiência.

Por isso, o direcionamento de investimentos públicos para a capacitação de seus servidores é crescente, bem como a preocupação com a avaliação dos impactos dessas ações (PACHECO, 2000). Essas medidas buscam agregar valor à qualidade do serviço público prestado. Essas medidas são de grande importância para o sistema gerencialista no setor público, pois promovem o aporte de conhecimentos necessários para a implementação das melhores práticas no serviço público brasileiro (PACHECO, 2002).

Nesse contexto, um dos desafios existentes, incide na área de Gestão de Pessoal, sobretudo no que se refere à qualificação de servidores que é essencial para o sucesso do gerencialismo na administração pública.

Como técnico-administrativo na área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Tocantins há 6 (seis) anos, sou testemunha dos entraves e desafios enfrentados para a implantação do modelo gerencialista. Cabe ressaltar que considero a área de pessoal a mais sensível de uma organização pública, uma vez que trata diretamente com a vida pessoal e funcional dos servidores, impactando diretamente no desenvolvimento institucional e no cumprimento do planejamento estratégico.

Acredito que a satisfação dos servidores com o ambiente e com as atividades do trabalho torna-se primordial para a melhoria dos serviços prestados para a comunidade. Entendo também que as características na Gestão de Pessoas em uma universidade federal não são diferenciadas dos demais órgãos da administração federal.

Portanto, a premissa utilizada para a definição do tema proposto para esta dissertação é oriunda da minha inquietação pessoal. Em parte de forma empírica, pois trabalho diretamente com a qualificação de servidores técnico-administrativos e não observo mudanças na abordagem desta instituição com o servidor que adquiriu novos conhecimentos e habilidades desenvolvidos em programa de mestrado ou doutorado.

Também percebo que na UFT, em seu histórico de pouco mais de uma década de existência, no início de suas atividades havia um número incipiente de servidores técnico-administrativos com mestrado ou doutorado, contudo, atualmente temos muitos técnicos-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*.

Corroborando academicamente com minha percepção da existência de uma alta qualificação dos servidores da UFT, a dissertação de Dantas (2015) mostra que a UFT possui 79 mestres e 4 (quatro) doutores servidores técnico-administrativos. Observa-se o crescimento destes números em proporção geométrica, onde o número de servidores com nível de escolaridade fundamental é irrisório. Ainda, 74% dos servidores possuem grau de escolaridade superior ao exigido no concurso para ingresso no cargo efetivo. Esses dados são de 2015 e aumentam constantemente.

De acordo com a autora, esse panorama consolida-se nos níveis de educação formal mais elevada, de maneira que, ao longo dos últimos anos, a qualificação em nível de pós-graduação *stricto sensu* é algo cada vez mais presente (DANTAS, 2015). Ainda segundo a autora supracitada, evidenciou-se que a universidade investe um volume considerável de recursos e criando políticas de indução à qualificação de seus servidores técnico-administrativos. Contudo, quanto maior o nível de escolaridade dos servidores da UFT, maior é a sensação de desperdício do seu potencial.

Trata-se, portanto, de um tema de enorme relevância para um estudo acadêmico e discussão institucional. Desse modo, pretende-se com esta pesquisa compreender o fenômeno social que ocorre na UFT quanto à qualificação dos seus técnicos-administrativos em nível *stricto sensu* e com isso obter como produto desta pesquisa de mestrado profissional, uma proposta de aplicação no objeto estudado.

Neste sentido, considerando-se o modelo de Gestão gerencialista, a profissionalização do serviço público, os altos investimentos realizados, quer seja investimentos diretos ou indiretos e os desdobramentos de estudos anteriores de

dissertações do GESPOL/UFT¹. Ainda, instigação à temática “técnicos-administrativos dentro de um determinado contexto na área de Gestão de Pessoas da UFT” de outras dissertações do GESPOL, tais como: Mesquita, 2015; Dantas, 2015; e Denicoli, 2016. Diante disso, manifesta-se como inquietação principal, compreendida como o problema desta dissertação Qual Política Pública na área de Gestão de Pessoas a UFT emprega para o aproveitamento coerente do conhecimento dos seus servidores técnico-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*?

Para resolver essa problemática tem-se como objetivo geral: Compreender qual política pública na área de Gestão de Pessoas a UFT emprega para o aproveitamento coerente do conhecimento dos seus servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*. Espera-se que com o cumprimento desse objetivo seja possível o pesquisador realizar a contribuição prática para que a universidade possa aplicar na sua realidade.

Para alcançar o objetivo geral será necessário satisfazer três objetivos específicos:

- a) Realizar o mapeamento da área de formação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos da UFT.
- b) Descrever se a Gestão de Pessoas da UFT realiza alguma iniciativa para o aproveitamento do conhecimento *stricto sensu* dos servidores.
- c) Caso não haja, propor diretrizes para uma política de Gestão de Pessoas que contemple o melhor aproveitamento de servidores técnico-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*

Por meio da realização de uma pesquisa exploratória constatou-se não haver estudos que tratem da temática do aproveitamento do conhecimento dos técnicos-administrativos com mestrado ou doutorado no âmbito da UFT. Ainda, em pesquisa realizada nas plataformas on-line de comunicação das Instituições de Federais de

¹ Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas. Programa de mestrado da Universidade Federal do Tocantins que visa criar uma massa crítica em ensino, pesquisa e pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas, contribui para melhorar continuamente as diversas práxis na administração pública, criar novos modelos de gestão e, conseqüentemente, poderá contribuir para a efetividade das políticas implementadas. Estabeleceu desde 2013 parcerias com distintas Secretarias Municipais e Estaduais, Órgãos Federais, assume o compromisso de formar gestores em alto nível para melhor elaborar, implementar e avaliar as políticas públicas (UFT/PROPESQ/GESPOL, 2016).

Ensino Superior (IFES) não existem ações na área Gestão de Pessoas no que se refere aos servidores técnico-administrativos já qualificados em nível *stricto sensu*. Provavelmente porque as IFES ainda estão se consolidando nas práticas que incentivam a qualificação *stricto sensu*. Trata-se, portanto, de um estudo inédito e de relevância nacional.

Para o desenvolvimento da presente dissertação optou-se pela sua estruturação em 5 (cinco) capítulos: 1- Introdução; 2- Políticas Públicas de Gestão e Qualificação de Pessoas; 3- Percurso Metodológico; 4- Discussão dos Resultados; e 5- Considerações Finais.

A Introdução apresenta a visão geral do objeto estudado, a problemática, objetivos e justificativa, bem como as justificativas e motivações pessoais do autor para a realização do estudo.

O capítulo 2, As Políticas Públicas de Gestão e Qualificação de Pessoas, aborda a pesquisa exploratória do tema. Ele está dividido em 3 (três) subcapítulos: Políticas Públicas de Pessoal na Nova Gestão Pública; Políticas de Qualificação dos Técnicos-administrativos da UFT e A Qualificação em nível de Pós-graduação *stricto sensu*.

No Percurso Metodológico são definidas as etapas e a classificação da pesquisa, bem como os procedimentos que foram empregados para a obtenção dos dados.

No capítulo Discussão dos Resultados constam os resultados e análise obtidos por meio dos procedimentos metodológicos.

Por fim, nas Considerações Finais o autor apresenta suas conclusões a partir das percepções alcançadas por meio da discussão dos resultados.

Espera-se que o esclarecimento do problema desta pesquisa possa nortear a melhoria de políticas públicas da área de Gestão de Pessoas na UFT no que diz respeito à qualificação *stricto sensu* dos técnicos-administrativos. Ao passo que evidenciará os possíveis impactos, entraves legais e parâmetros que poderão ser aplicados na Instituição estudada, e ao final, possa contribuir com o tema para a área de Gestão de Pessoas no serviço público.

2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A GESTÃO E QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS

Nas últimas décadas, as políticas públicas para Gestão e qualificação de Pessoas ganharam importância como o campo do conhecimento responsável por definir modelos e regras para decisão, elaboração e avaliação das ações (SOUZA, 2006). Essa disseminação e a difusão das políticas públicas se fortaleceram devido ao impacto gerado pelo novo contexto mundial em que as proposições políticas passaram a transcender barreiras nacionais como, por exemplo, a abertura econômica, a privatização e o ajuste fiscal (FARAH, 2008).

Neste mesmo entendimento, de acordo com SOUZA (2006), a origem da área de políticas públicas conta com contribuições teóricas de quatro principais autores: H. D. Laswell (1936), H. Simon (1957), C. Lindblom (1959; 1979), e D. Easton (1965). Laswell introduz a expressão análise de política pública (*policy analysis*), em 1930. Posteriormente Simon apresenta o conceito da razão limitada inerente aos decisores públicos (*policy makers*), defendia, no entanto, que essa limitação poderia ser reduzida pelo conhecimento racional.

Já Lindblom (1959) propõe, além dos aspectos de racionalidade da política pública, a incorporação de variáveis como o poder existente nas relações e as tomadas de decisões que, em muitas das vezes, são realizadas sem possuir algum tipo de relação com um princípio ou fim. Por último, Easton define política pública como um sistema em que há relação interdependente, entre o ambiente, formulação e resultados. Os fundamentos apresentados por Laswell (1936), Simon (1957), Lindblom (1959; 1979) contribuíram para diversas definições de políticas públicas. Portanto, não existe na academia uma melhor ou definição única do que seja política pública.

Nesta pesquisa, para fins de adoção de uma abordagem teórica, o termo “Políticas Públicas” compreende as responsabilidades do Estado em implementar e controlar as tomadas de decisões dentro de um processo que afeta órgãos e instituições públicas e diferentes organismos e entes da sociedade, ou seja, todos os interessados nas políticas implementadas (HÖFLING, 2001). Para cumprir essas responsabilidades o Estado deve promover amplos debates para definir e definir quais políticas públicas atenderão às necessidades dentro do seu espaço (SOUZA, 2006). Portanto, o êxito da política pública está diretamente ligado à articulação de seus

atores (poderes, agentes públicos e sociedade) e ao grau de conhecimento que se tem acerca da política pública que se pretende realizar (SILVA, 2012).

Logo, Gestão de Políticas Públicas consiste nas atividades de planejamento e avaliação de uma determinada política pública. Na primeira atividade, o planejamento, a política pública que consiste em um processo denominado “Estado em ação” (HÖFLING, 2001). Esse processo deverá atender as necessidades relevantes para a sociedade por meio da coordenação dos recursos disponíveis ao Estado (SILVA, 2012). Na segunda atividade, a avaliação da política pública, emprega-se a análise sistemática e direta de um projeto ou programa em curso ou finalizado que atenda a resultados, implementação e desempenho, tendo em vista determinados critérios de impacto, efetividade, sustentabilidade, eficiência e relevância de seus objetivos (DA COSTA e CASTANHAR, 2003).

Portanto, entende-se Gestão de Políticas Públicas como sendo intrínseca à discussão de Reforma do Estado² ocorrida por meio da implementação do modelo gerencialista no Brasil a partir de 1998.

No próximo tópico serão abordadas as Políticas Públicas para Gestão de Pessoas implementada pela Reforma do Estado ocorrida nas últimas três décadas.

2.1.1 Políticas Públicas de Pessoal na Nova Gestão Pública

As reformas na administração pública brasileira ocorreram e culminaram com o atual modelo gerencialista. Esse modelo visa a melhoria da qualidade do serviço público e a modernização da Gestão pública com práticas gerencias que antes eram observadas apenas na iniciativa privada. (FADUL e SILVA, 2008). Atualmente a profissionalização do serviço público é tema de destaque e relevância em todos os âmbitos administrativos. Assim, o “cliente”, o “resultado”, a “avaliação” e “*accountability*”³ são as palavras de ordem neste cenário (BRESSER PEREIRA, 1998). Em outras palavras a profissionalização do serviço público tornou-se primordial

² Trata-se da Reforma da Gestão Pública brasileira do modelo estrutural do gerenciamento público, ao passo que, promovia enormes mudanças na Gestão de Pessoas e implementava gestão focado em objetivos. Essa Reforma iniciou-se em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) e o plano diretor da reforma do aparelho de Estado e continuaram nos governos posteriores (BRESSER-PEREIRA, 2008).

³ Nesta pesquisa *accountability* é definido como condição em que são passíveis de revisão e aplicação de sanções, os agentes detentores de funções individuais quando suas ações não satisfazem as necessidades das pessoas que com eles ocorre uma relação de prestação de contas (AROY e VOISIN, 2013).

neste contexto gerencialista e a satisfação com o serviço público é a ordem do dia. Essas reformas da Gestão Pública buscaram a implementação de métodos e ferramentas da Gestão do setor privado no setor público (SKALEN, 2003).

Neste contexto gerencialista, foi criado o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições de Ensino Superior – IES. Esse plano teve como objetivo atender as necessidades da nova Gestão Pública nas instituições federais de ensino superior. A Lei Federal nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação e estabeleceu que a Gestão de Pessoas dessa categoria profissional deverá observar a dinâmica dos processos de pesquisa, ensino, extensão e administração, bem como as competências específicas decorrentes de suas atividades (BRASIL, 2005).

Cabe ressaltar que a carreira técnico-administrativa deve atender as necessidades das instituições de Ensino Superior na manutenção do tripé composto por ensino, pesquisa e extensão estabelecido pelo Art. 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). A manutenção desse tripé que é indissociável, necessita de capital humano qualificado nas atividades inerentes à autonomia didático-científica, administrativa e Gestão financeira e patrimonial das Instituições Federais de Ensino. Portanto, nesses aspectos, percebe-se que os servidores da carreira técnico-administrativa das universidades brasileiras atuam em diversas áreas com importância e amplitude.

Um ano após a promulgação da Lei nº 11.091/2005, sanciona-se o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006c) que regulamenta as diretrizes e a política de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto estabeleceu que a avaliação de desempenho e resultados das ações de capacitações devem ser complementares e cíclicas. Isso corrobora com a continuidade da política gerencialista das últimas décadas no Brasil.

A Gestão de Pessoas com o foco no desenvolvimento de competências na administração pública federal também é colocado em vigor pelo decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006c). Este decreto define o termo “competência” como o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição. O decreto acima ainda conceitua “qualificação” como sendo um processo de aprendizagem por ações de educação formal, onde o servidor adquire

conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006b).

Ainda, no ano de 2016, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) em conjunto com a Controladoria Geral da União (CGU), por meio da Instrução Normativa nº 01/2016, determinou uma série de medidas para serem implementadas pela Gestão Pública, como um dos seus princípios, o compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos da organização (BRASIL, 2016). Contudo, é importante destacar que as competências não se resumem às pessoas, além disso elas se aplicam às equipes de trabalho e a própria organização (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Nos próximos tópicos serão abordados os principais aspectos da área de Gestão de Pessoas para o serviço público e também será realizado um estudo sobre as abordagens de Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as características das áreas, especialmente, as que dizem respeito à importância das pessoas da própria organização como ponto central ao se pensar na elaboração e implementação das políticas públicas na área de Gestão de pessoal.

2.1.2 Gestão de Pessoas e suas técnicas

A atual política de Gestão de Pessoas no setor público é inerente à profissionalização do serviço público brasileiro advindo da Reforma do Estado (BERTOLIN, ZWICK e BRITO, 2013). Cabe destacar que até poucas décadas atrás a Gestão de Pessoas não tinha espaço nas políticas públicas, pois sua relevância não era entendida como crucial para o estado. Por isso, muitas instituições públicas apresentam dificuldades na implementação de novas técnicas de Gestão de Pessoas, resultando na lacuna entre a evolução do mercado e as práticas de Gestão de Pessoas adotadas (MAGALHÃES, CUNHA, *et al.*, 2010).

Neste contexto, o setor público brasileiro vivencia recentes mudanças de paradigmas na área de Gestão de Pessoas que tentam criar condições para resoluções de problemas presentes, tal como a desmotivação e a baixa qualidade no atendimento ao cidadão (MAGALHÃES, CUNHA, *et al.*, 2010).

Desse modo, deve se compreender que o Capital humano ou as pessoas da instituição são os principais elementos das organizações e cabe aos gestores a responsabilidade pela implementação e manutenção de boas condições de trabalho no ambiente organizacional (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

Além disso, é importante destacar a existência de duas maneiras pelas quais a organização pode atuar na administração de pessoal: gerenciar as pessoas e gerenciar com pessoas (PESTANA, 2003). Na primeira maneira, as pessoas são direcionadas e reguladas em busca de um objetivo estabelecido, elas são o objeto da gerência. Já na segunda modalidade, são as próprias pessoas que direcionam e se autorregulam para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização, em outras palavras, elas são, para a gerência de Pessoas, o sujeito ativo.

Portanto, diante do exposto, trata-se do modelo de Gestão de Pessoas existente, este modelo consiste nas diretrizes adotadas por uma instituição para articular a arquitetura organizacional e a estratégia do negócio, visando o bom gerenciamento dos recursos humanos (MIRANDA, 2004). Cabe ressaltar que o sistema de Gestão de Pessoas acontece em toda organização, pois leva em consideração a contribuição de cada indivíduo no desenvolvimento da instituição tendo como objetivo promover a sinergia entre as pessoas da organização (DUTRA, 2011). De certo, o modelo de Gestão de Pessoas é a maneira que uma organização faz o gerenciamento e a orientação do comportamento humano em seu ambiente de trabalho.

Nos próximos parágrafos será abordado como o modelo de Gestão de Pessoas pode influenciar no desempenho das organizações e das pessoas.

2.1.2.1 Gestão de Pessoas no serviço público

Conforme mostrado anteriormente, apesar de todos os avanços da área de Gestão de Pessoas aplicáveis ao serviço público, ainda é comum existirem diversas instituições públicas onde a unidade de recursos humanos exerce apenas o papel de departamento de pessoal tradicional.

É evidente que a Gestão de Pessoas no serviço público possui especificidades distintas daquelas verificadas no setor privado (HOUSTON, 2000). Assim, para mitigar problemas apontados por MAGALHÃES, CUNHA, *et al.* (2010), torna-se

crucial perceber como as pessoas se motivam e se tornam sujeito ativo dentro da organização no setor público.

Entretanto, é complexo compreender quais respostas individuais serão dadas aos estímulos ocorridos dentro da organização. Ao passo que auferir isso dependerá da maneira pessoal que cada um reage, considerando fatores emocionais, comportamentais e cognitivos.

Às dimensões da emoção e do comportamento estão relacionados os sentimentos causados pela mudança, já a dimensão cognitiva relaciona-se com crenças e valores individuais referentes à mudança. Por isso, para os funcionários de uma organização apresentarem um elevado nível de satisfação, os mesmos devem perceber como positivas as condições do ambiente no qual estão inseridos (LAMBERT e HOGAN, 2010).

As estratégias cognitivas visam permitir ao aprendiz o controle do seu sistema de informação. Já estratégia comportamental envolve diversas alternativas que podem influenciar nesse sistema de informação, atuando sobre ele de maneira indireta (ABBAD e CORRÊA, 2010).

Diante disso, surge o conceito de servir a sociedade provendo-a de serviços públicos que representa a força de motivação para os servidores e empregados públicos (MANN, 2006). Este conceito é um importante diferencial que deve ser utilizado pelos gestores na definição das políticas públicas na área de recursos humanos. Logo, a consciência de ser pertencente a uma categoria e a possibilidade de se definir pelos serviços dos pares, torna-se um fator de motivação poderoso quando é arraigado pelo trabalhador de uma determinada instituição (CHANLAT, 2002).

A área de recursos humanos no serviço público contribui para que os servidores possam ter a compreensão da importância do comprometimento em grupo na organização. Ademais, deve ser realizada a partir do resultado reflexivo da prática coletiva, corpórea e orquestrada, regulada por ferramentas e métodos que foram discutidas com os praticantes de uma determinada comunidade (GHERARDI, 2009a).

Essas discussões internas promovem o surgimento do senso de identidade institucional, na medida em que geram um movimento de inovação por meio de atividades incrementais do mundo social e material, bem como a melhoria das relações de trabalho e dos resultados reflexivos (GHERARDI, 2009b). Portanto, em uma instituição pública, o gestor deve definir na elaboração de sua política pública na

área de pessoal, qual modelo a instituição adotará que permitirá a criação de condições para o engajamento dos seus trabalhadores.

Os próximos tópicos versam sobre as abordagens teóricas acerca da Gestão do Conhecimento e Gestão por Competência no contexto do tema desta dissertação. Para fins de organização estrutural do trabalho, as abordagens teóricas supracitadas aparecerão divididas em subtítulos diferentes, sem, contudo, significar isolamento lógico entre elas.

É importante destacar que o referencial teórico abordado não pretende, sob nenhuma hipótese, esgotar ou apresentar de forma densa as discussões referentes aos seus títulos, pois não é o objetivo dessa dissertação.

2.1.2.2 Gestão por Competências

A Gestão por Competências, assim como os movimentos de profissionalização do serviço público e Gestão do conhecimento apresentaram grande enfoque na Gestão de Pessoas nas últimas 3 (três) décadas. Este tópico abordará o tema Gestão por Competências e apresentará quais são as suas principais características.

Nos últimos trinta anos o termo competência tornou-se uma expressão muito empregada pela área da administração, e ao mesmo tempo, muito controvertida (RUAS, 2003). Nesse contexto de diferentes concepções, um dos aspectos de entendimento que mais se converge no meio acadêmico é a noção de recursos de competência.

A definição de recursos de competência é abordada aqui como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) correlacionados, necessários para o desempenho de uma determinada função e pode ser avaliado por meio de parâmetros estabelecidos para gerar diagnósticos de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Para Brandão e Guimarães (2001) competência é definida como a capacidade necessária para executar uma tarefa com nível de habilidade suficiente para mobilizar tais atributos em um contexto específico. Em outras palavras, o indivíduo deverá alinhar os seus predicados pessoais às necessidades que a função carece.

Assim sendo, competência não deve ser entendida somente como um conjunto formado de CHA, mas também pelo desempenho da pessoa em um determinado ambiente, trata-se, portanto, do comportamento e das realizações no

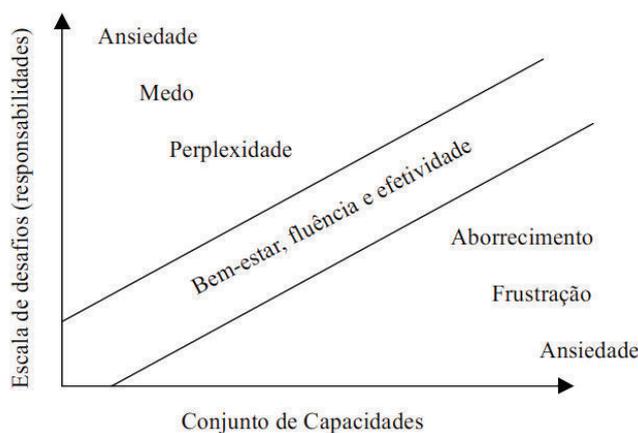
trabalho de um determinado indivíduo (CARBONE, BRANDÃO, *et al.*, 2005). Conforme aponta Zarafian (2001) há situações em que o profissional se depara nas quais é necessário que a competência seja aplicada por meio de tomada de iniciativa e assunção de responsabilidade pelo indivíduo (ZARIFIAN, 2001).

Na área de Gestão de Pessoas a Gestão por Competência (GP) tornou-se alternativa relevante aos modelos gerenciais tradicionais. A GP busca direcionar esforços para captar, planejar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização - individual, grupal e organizacional – levando em consideração as competências necessárias para alcançar esses objetivos estabelecidos (BRANDÃO, ZIMMER, *et al.*, 2008).

Essa prática permite o gerenciamento e desenvolvimento de competências, organizando-as em níveis de complexidades e graus de responsabilidades que cada indivíduo poderia assumir. Assim, é possível equalizar as competências individuais em relação às funções disponíveis para tentar evitar sentimentos como o medo, a ansiedade e as perplexidades (relacionados ao nível de responsabilidade) e a sensação de frustração, aborrecimento e ansiedade (relacionada ao nível de complexidade) (DUTRA, HIPÓLITO e CASSIANO, 2000).

A figura a seguir mostra ilustração que Dutra *et al* (2000) criaram para explicar como ocorre a relação responsabilidade versus capacidade.

Figura 1 - Relação entre Capacidades x Responsabilidades



Fonte: (DUTRA, HIPÓLITO e CASSIANO, 2000). Adaptado pelo autor

Fomentar os sentimentos de bem-estar, fluência e efetividade nos funcionários, conforme ilustrado na figura anterior, deve ser o objetivo da Gestão por Competência. Na medida em que tenta equilibrar as variáveis do conjunto de

capacidades (complexidade) e de responsabilidades. Contudo, no serviço público existem limitações/determinações para provimentos de cargos e funções que dificulta a implantação da Gestão por Competência de maneira mais eficiente.

Isso gera um paradoxo na legislação, onde o Decreto 5.770 institui a Gestão por competência como o modelo adotado no serviço público federal para alocar os servidores segundo suas competências, mas a constituição estabelece que a investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos. Por exemplo, um servidor técnico-administrativo, ocupante do cargo de assistente em administração que realiza uma alta qualificação na área da administração, ele não poderá assumir atribuições gerenciais, pois vão de encontro com as complexidades e características do cargo ocupado.

Outra característica da Gestão por Competências é o desenvolvimento profissional no sentido de avaliação e capacitação. Nesse aspecto, os autores Brandão e Guimarães (2005) consideram que a competência está relacionada à aprendizagem, pois é o resultado da aplicação dos CHA's desenvolvidos por uma pessoa, seja de maneira natural ou induzida (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

É importante destacar a realidade observada por Dantas (2015) na área de Gestão de Pessoas. A autora constata que as ações de capacitação em uma instituição pública devem levar em consideração o desenvolvimento de competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Ou seja, as ações de capacitação não podem estar associadas estritamente às políticas de progressão na carreira e, conseqüentemente, serem concedidas indiscriminadamente.

Na figura a seguir, Brandão (2007) esquematiza os componentes do processo da competência profissional ideal, onde devem ser separados por insumos, desempenho e valor gerado:

Figura 2 - Componentes da competência profissional



Fonte: (BRANDÃO, 2007) adaptado pelo autor.

Observa-se nessa figura que os valores sociais e econômicos produzidos são resultados da relação do desempenho (Comportamento, realizações e resultados) com os insumos (CHA's) existentes. Portanto, essa definição de competência profissional foca na performance existente dos elos - insumo e desempenho - para a geração de valores.

Diante disso, entende-se que a competência possui conceito multifacetado e complexo, que segundo Brandão (2007) existe a possibilidade de ser analisado de diversas perspectivas, e que por isso é sujeito a ambiguidades. Ao passo que, ao se compreender o conceito de competências, torna-se possível entender alguns aspectos incertos da área de Gestão de Pessoas que, segundo Dutra *et al* (2000), poderia abrir a possibilidade da compreensão de possíveis contradições, tais como: desenvolvimento x desempenho x potencial; achatamento da estrutura organizacional x carreira profissional; redimensionamento de necessidades de pessoal, dentre outras (DUTRA, HIPÓLITO e CASSIANO, 2000)

Este subitem constatou, dentre outras coisas, que a utilização das competências dos trabalhadores é importante para o sucesso da organização pública. Além disso, verifica-se que é prudente implementar maneiras de aplicar as competências dos trabalhadores no serviço público em todas as áreas e níveis da organização. De modo que, essas medidas permitirão que os objetivos organizacionais sejam mais exitosos, pois promoverão o envolvimento e a contribuição dos profissionais da instituição.

No próximo tópico será apresentado o último tópico das Políticas Públicas de Pessoal, a Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma ferramenta aplicável à área de Gestão de Pessoas, sobretudo onde há a necessidade de difundir e aproveitar conhecimentos dos trabalhadores da organização.

2.1.2.3 Gestão do Conhecimento

A temática Gestão do Conhecimento tornou-se mais presente, a partir dos anos 80 do século XX, com o surgimento das abordagens teóricas sobre sociedade do conhecimento, aprendizagem organizacional e competências essenciais da Gestão estratégica (SPENDER, 1996). Para a organização, a estrutura de conhecimento é responsável por permitir a disponibilidade e compartilhamento do saber entre seus membros (RENDÓN ROJAS, 2007). Por isso, nas atuais exigências

pelas quais passa o mundo organizacional, é de grande importância a instituição dispor e gerenciar o conhecimento proveniente das pessoas, bem como criar condições para o aprendizado contínuo e interativo (COLAUTO e BEUREN, 2003).

Para Fleury e Fleury (1995), na Gestão do conhecimento é necessário considerar as experiências individuais e fatores sociais responsáveis por influenciar o aprendizado organizacional. Conseqüentemente, as organizações adquirem memórias e sistemas cognitivos que desenvolvem rotinas e processos relativamente padronizados para atender problemas causados por demandas internas e externas (FLEURY e FLEURY, 1995). Por isso, para que o aprendizado organizacional possa contribuir para o cumprimento de seus objetivos, é necessário que haja o alinhamento dos interesses pessoais com os objetivos da instituição

O conhecimento, para fins desta pesquisa, é aquele encontrado nas pessoas e, evidentemente, fazem parte delas na organização. Esse conhecimento é movimentado de maneira que cria uma constante troca dentro das equipes e permite a sua conversão para informação, registro e divulgação. Fachin (2009) afirma que esse movimento cria um ciclo evolutivo de compartilhamento em que os dados, informações e conhecimentos são inseridos (FACHIN, 2009). Isso demonstra, portanto, que informação e conhecimento são diretamente ligados em uma dinâmica de transmitir significados por meio das ações humanas (VICK, NAGANO e SANTOS, 2009).

As ações coordenadas na área de Gestão do Conhecimento, pautadas nas pessoas que trabalham na organização, possibilitam a criação de vantagem competitiva sustentável, de baixa imitação (DA SILVA, 2004). Ademais, é complexo desenvolver pessoas na perspectiva de Gestão do Conhecimento, pois somente os recursos físicos podem ser adquiridos facilmente. Portanto, o sucesso dos processos contínuos da instituição provém do gerenciamento do conhecimento das pessoas pertencentes ao seu quadro de funcionários.

Pestana (2003) explica que com a Gestão do conhecimento o trabalho em equipe apresenta a vantagem da rapidez na obtenção da informação e que há uma probabilidade maior de a equipe assumir riscos, pois a responsabilidade dos resultados é compartilhada com todos os integrantes (PESTANA, 2003). Além disso, é possível constatar que o trabalho deixou de ser organizado apenas em atividades que seguem linhas sequenciais de processos padronizados, programados e repetitivos (LIMA, ZAMBRONI-DE-SOUZA e ARAÚJO, 2015). Ou seja, tornou-se

necessário compreender que essas linhas sequenciais se cruzam, perpassam e se moldam, e em muitas das vezes, em virtude da ação e do saber de uma única pessoa, pode surgir movimento em grupo para superação conforme apontado por LIMA ZAMBRONI e ARAÚJO (2015).

Para sistematizar os objetivos fundamentais do movimento da Gestão do conhecimento, Teece (2000) estabelece três linhas gerais, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 - Objetivos fundamentais para o movimento de Gestão do conhecimento.

Passo	Objetivo	Método
1	Criar depósitos de conhecimento	Levantamento e armazenamento de informações de natureza externa, tais como, melhores práticas e inteligência competitiva; e interna como pesquisas internas e relatórios. Além disso, o conhecimento informal interno a partir de discussões acerca de bases de dados.
2	Aprimorar do Acesso ao conhecimento	Desenvolver, por meio de ferramentas analíticas de interface amigável, a (re)utilização do conhecimento dos depósitos.
3	Valorizar o ambiente de conhecimento	Encorajar a participação espontânea dos indivíduos para compartilharem seus conhecimentos e experiências.

Fonte: (TEECE, 2000), adaptado pelo autor

As considerações de Teece (2000) representadas nesse quadro, sintetizam como o conhecimento inerente às pessoas deve ser tratado dentro de uma organização que busca gerir o conhecimento.

2.2 Políticas de Qualificação para os Técnicos-administrativos da UFT

Este tópico apresentará os aspectos legais e históricos da Universidade Federal do Tocantins; realizará a análise do Plano de Carreiras dos Integrantes do Cargos Técnico-Administrativo em Educação, após isso, mostrará quais políticas para qualificação em nível de pós-graduação *stricto sensu* a UFT implementa.

Para tanto, inicialmente realizar-se-á a caracterização da Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT, a instituição em que a pesquisa foi realizada; e far-se-á uma abordagem sobre os principais aspectos da carreira dos

servidores técnico-administrativos da UFT, sobretudo, os aspectos em relação às políticas de formação existentes em âmbito nacional e local.

2.2.1 Conhecendo a Universidade Federal do Tocantins

A Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT foi instituída pela Lei 10.032, de 23 de outubro de 2000, ligada ao Ministério da Educação (MEC), é uma entidade pública dotada de competência para promover o ensino, a pesquisa e a extensão, ainda possui autonomia didático-científica, administrativa e de Gestão financeira e patrimonial.

Contudo, seu histórico inicia-se em abril de 2001 quando foi instituída e nomeada a primeira Comissão de Implantação da Universidade Federal do Tocantins. Essa Comissão, dentre outras atribuições, teve que elaborar o Estatuto e o projeto de estruturação com as providências necessárias para a implantação da universidade. Após esses estudos, a primeira Comissão foi dissolvida e atribuída à Universidade de Brasília – UNB, a tarefa de tomar todas as providências necessárias para implantar a UFT por meio do decreto nº 4279/2002. Para isso, foi firmado o Termo de Cooperação Técnica com Unitins, com objetivo de viabilizar o início das atividades da nova universidade.

Conclui-se, assim, todas as questões burocráticas e jurídicas necessárias para a abertura de concurso para provimentos de cargos, vestibulares para o ingresso de acadêmicos e atribuições estratégicas de funções e responsabilidade dos órgãos representados (CONSUNI-UFT, 2016). Já o início das atividades da UFT se deu somente após maio de 2003, com a posse dos primeiros docentes efetivos e a transição dos cursos regulares de graduação da UNITINS – Universidade do Tocantins, vinculada ao Estado do Tocantins.

Em 2004 são cumpridas todas condições necessárias para a implantação plena da UFT. Desse modo, o Conselho Nacional de Educação (CNE) homologa o Estatuto da Fundação e implanta os Órgãos Colegiados Superiores na UFT, o Conselho Universitário (Consuni) e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe).

Com o início das atividades dos órgãos colegiados superiores da UFT consolidam-se ações relacionadas a eleições de dirigentes dos câmpus e da reitoria, bem como a realização da convalidação dos cursos de graduação e os atos

realizados pela Unitins no processo de implantação da UFT. Nessas convalidações e homologações foram incorporados pela UFT todos os cursos de graduação e o curso de Mestrado em Ciências do Ambiente, que era ofertado pela Unitins, e a absorção dos seus mais de oito mil alunos, materiais, equipamentos e estrutura física.

Cabe ressaltar que na história da UFT, assim como todo o seu processo de criação e implantação, possui grande presença no Estado do Tocantins. Com sua estrutura multicâmpus, a UFT possui câmpus de norte a sul do Estado do Tocantins, totalizando sete câmpus, nas cidades de: Tocantinópolis, Araguaína, Miracema, Palmas, Porto Nacional, Gurupi e Arraias.

Até o ano de 2015, ocorreu intensa ampliação na UFT. No ano de 2003 a área construída da universidade era de 41.069,60 m² e evoluiu para mais de 146.000 m² em 2015. A quantidade de alunos que era de 7.283 em 2003, subiu para mais de 20.000 no ano de 2015. Desta forma a UFT se consolida como detentora de grande potencial para a produção e difusão de conhecimentos, formação de cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento social, político, cultural e econômico na Amazônia Legal, conforme consta em seu planejamento estratégico.

A UFT pode ser considerada a mais importante instituição de ensino superior pública do Estado do Tocantins em virtude de sua abrangência e desempenho acadêmico. Ainda, conforme dados de 2015, oferece 61 cursos de graduação presenciais distribuídos nos sete câmpus, na modalidade a distância conta com 26 cursos, entre cursos de graduação, de especialização e de extensão; possui também 17 (dezessete) mestrados acadêmicos; 9 (nove) mestrados profissionais e 6 (seis) programas de doutorado (CONSUNI-UFT, 2016).

O atual Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020 estabelece quatro grandes pilares estratégicos da Instituição: I Atuação sistêmica; II Articulação com a sociedade; III Aprimoramento da Gestão; e Valorização humana (CONSUNI-UFT, 2014).

O PDI visa estabelecer diretrizes com periodicidade plurianual para o cumprimento do Planejamento Estratégico 2014-2022 cuja missão da UFT é: Formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal. Ainda, como visão, a UFT busca: “ser reconhecida nacionalmente até 2022, pela excelência no ensino, pesquisa e extensão”. Para tanto, foi

estabelecido que é necessário o engajamento nos seguintes valores: o respeito à vida e à diversidade; a transparência; o comprometimento com a qualidade; a criatividade e inovação; a responsabilidade social; a equidade (CONSUNI-UFT, 2014).

2.2.2 Carreira Técnico-administrativa

O plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em Educação (TAEs) foi instituído pela Lei nº 11091/2005. Essa carreira está estruturada em cinco classes que servem como referência para os cargos dos diversos níveis de escolaridade, classes A, B, C, D e E; quatro níveis de capacitação em cada classe e de dezesseis padrões de vencimento em cada nível de capacitação, conforme a quadro a seguir:

Quadro 2 - Tabela de Vencimento básico Lei nº 11.091/2005 vigente⁴.

Níveis			Níveis de Classificação												← Nivel de Cap
			C				D				E				
Classes de Capacitação	Valor	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
															Níveis de Capacitação
Piso CI	P11	1.945,07	1												
	P12	2.020,92	2	1											
	P13	2.099,74	3	2	1										
	P14	2.181,63	4	3	2	1									
	P15	2.266,71	5	4	3	2									
	P16	2.355,12	6	5	4	3									
Piso DI	P17	2.446,96	7	6	5	4	1								
	P18	2.542,40	8	7	6	5	2	1							
	P19	2.641,55	9	8	7	6	3	2	1						
	P20	2.744,57	10	9	8	7	4	3	2	1					
	P21	2.851,61	11	10	9	8	5	4	3	2					
	P22	2.962,82	12	11	10	9	6	5	4	3					
	P23	3.078,37	13	12	11	10	7	6	5	4					
	P24	3.198,43	14	13	12	11	8	7	6	5					
	P25	3.323,17	15	14	13	12	9	8	7	6					
	P26	3.452,77	16	15	14	13	10	9	8	7					
	P27	3.587,43		16	15	14	11	10	9	8					
	P28	3.727,34			16	15	12	11	10	9					
	P29	3.872,70				16	13	12	11	10					
	P30	4.023,74					14	13	12	11					
Piso EI	P31	4.180,66					15	14	13	12	1				
	P32	4.343,71					16	15	14	13	2	1			
	P33	4.513,12						16	15	14	3	2	1		
	P34	4.689,13							16	15	4	3	2	1	
	P35	4.872,00								16	5	4	3	2	
	P36	5.062,01									6	5	4	3	
	P37	5.259,43									7	6	5	4	
	P38	5.464,55									8	7	6	5	
	P39	5.677,66									9	8	7	6	
	P40	5.899,09									10	9	8	7	
	P41	6.129,16									11	10	9	8	
	P42	6.368,20									12	11	10	9	
	P43	6.616,56									13	12	11	10	
	P44	6.874,60									14	13	12	11	
	P45	7.142,71									15	14	13	12	
	P46	7.421,28									16	15	14	13	
	P47	7.421,28										16	15	14	
	P48	8.011,42											16	15	
	P49	8.323,87												16	

Fonte: BRASIL (2005). Adaptado pelo autor

O desenvolvimento do servidor técnico-administrativo na tabela de vencimentos da carreira (Quadro 2) acontece com a mudança de nível de capacitação e padrão de vencimento na respectiva classe. Essas mudanças de níveis se dão pela Progressão por Capacitação Profissional e por Progressão por Mérito Profissional. Além dessas progressões, o plano de carreira permite a concessão do Incentivo à Qualificação, percentual sobre o vencimento do trabalhador. Mais adiante será abordada cada uma dessas formas de desenvolvimento.

⁴ Valores atualizados, vigente a partir de 1º de janeiro de 2017.

A Progressão por Capacitação trata-se da mudança de nível de capacitação, em virtude da obtenção de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o ambiente organizacional de atuação do servidor, carga horária mínima exigida e que atenda o interstício de 18 (dezoito) meses, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Carga horária Cursos de Capacitação – Lei nº 11.091/2005

Nível de Classificação	Nível de Capacitação	Carga horária exigida de Capacitação
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas.

Fonte: BRASIL (2005) adaptado pelo autor.

É importante destacar que os cursos de capacitação em tela não são educação formal que atribuem ao concluinte nível de escolaridade, como, por exemplo, nível médio e graduação. Esses cursos de capacitação são aqueles pertencentes ao Programa de Capacitação Institucional da UFT ou Cursos Livres promovidos por

instituições públicas ou privadas e não elevam o nível de escolaridade, conforme Art. 7ª da Lei nº 9.304/96.

A Progressão por Mérito Profissional trata-se da transição para o padrão de vencimento subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que apresente resultado satisfatório na avaliação de desempenho profissional.

Já o Incentivo à Qualificação é o percentual que incide sobre o vencimento básico onde faz jus o servidor técnico-administrativo com escolaridade superior à exigido pelo cargo do qual é titular, conforme quadro a seguir:

Quadro 4 - Percentuais de Incentivo à Qualificação da Lei nº 11.091/2005

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento de com relação direta	Área de conhecimento de com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: BRASIL (2005) adaptado pelo autor

Visualiza-se no quadro anterior percentuais diferentes de Incentivo à Qualificação para cada nível de educação formal obtido pelo servidor e a correlação com o ambiente organizacional que pode ser relação direta ou relação indireta. A educação formal é toda forma de fomento que permite e incentiva a qualificação do servidor e também os retornos pecuniários após a obtenção do título (CONSUNI-UFT, 2006).

2.2.3 Programa de Formação da UFT

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da Universidade Federal do Tocantins (PDIPCCTAE) está regulamentado pela Resolução do Conselho Universitário nº 19/2006. Essa resolução tece os princípios, diretrizes e normas para o desenvolvimento profissional de seus servidores técnico-administrativos.

Para a UFT o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos na carreira visa a qualificação do processo de trabalho e, considerando sua natureza dinâmica, o cumprimento da função social da Instituição com a perspectiva funcional de que são necessários planejamento, desenvolvimento institucional e realização profissional dos trabalhadores (CONSUNI-UFT, 2006).

Nessa perspectiva a UFT, considerando desenvolvimento como o crescimento do servidor enquanto sujeito no processo de trabalho e na carreira, através da participação no planejamento, na avaliação institucional e de desempenho, na capacitação necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, foi aprovada a resolução CONSUNI UFT nº 20/2015.

Esta resolução instituiu o programa de Formação e Desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos. Esse programa estabelece critérios claros de afastamento para realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu*. De modo que, desde que cumpridos esses critérios, o servidor pode se afastar por até 18 (dezoito) meses, prorrogável por até mais 6 (seis) meses, para mestrado; e 36 (trinta e seis) meses, prorrogável por mais 6 (seis), para doutorado (CONSUNI-UFT, 2015).

Na UFT, como resultado dessa política de afastamentos, nos últimos 4 anos, foram afastados um total de 84 servidores técnico-administrativos, destes 34 estão atualmente afastados (PROGEDEP, 2017).

Outra iniciativa promovida pela UFT é a destinação de vagas em programas de mestrado para servidores técnico-administrativos. Em seu programa de mestrado profissional em Gestão de Políticas Públicas – GESPOL⁵ para servidores técnico-administrativos, conforme dados apurados de suas últimas seleções, nos últimos 3

⁵ Programa de pós-graduação para o qual destina-se esta dissertação. O autor desta dissertação ingressou no mestrado Gespol concorrendo a vagas destinadas a servidores técnico-administrativos da UFT.

anos 28 servidores preencheram vagas reservadas para servidores no Programa (UFT/PROPESQ/GESPOL, 2016).

Já no ano de 2016, a UFT, como aderente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP⁶. Neste primeiro semestre pode permitir a seleção de mais 7 servidores para cursarem o mestrado profissional.

Mais recentemente, a resolução CONSUNI UFT nº 03/2017 instituiu o programa Quali+ (pronuncia-se Quali “mais”). Este programa busca incentivar a qualificação dos seus servidores técnico-administrativos por meio da oferta de vagas nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal do Tocantins. Esse programa autoriza a área de Gestão de Pessoas da universidade a ofertar recursos financeiros e, em contrapartida, os programas de mestrado e doutorado da UFT disponibilizavam vagas exclusivas a técnicos-administrativos em seus editais de seleção (CONSUNI-UFT, 2017). O programa já encontra-se em funcionamento desde julho de 2017.

Diante do exposto, é possível verificar claramente quatro importantes iniciativas que fomentam a busca da qualificação em nível de pós-graduação *stricto sensu* pelos servidores técnico-administrativos da UFT. A primeira é a possibilidade de afastamento para a dedicação exclusiva aos estudos para ser possível desenvolver plenamente as competências propostas pelo curso. A segunda é a destinação de parte das vagas ofertadas em determinados editais do Gespol, bem como vagas exclusivas para o segmento técnico-administrativo por meio PROFIAP⁷ e o Quali+. Por último, após a obtenção do título, o direito de receber o Incentivo à Qualificação, retribuição pecuniária que, inclusive, se incorpora para fins de aposentadoria.

⁶ Mestrado profissional em Administração Pública ofertado nacionalmente, em formato semipresencial. O programa é coordenado pela ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior associadas em rede nacional. O curso é destinado à formação profissional para o nítido entendimento do papel do Estado no Brasil, preocupado com as questões éticas, do exercício da cidadania e ambientais e sociais que subsidiarão as políticas públicas para sociedade. Em síntese, formará profissional com as condições técnicas e científicas a fim de que possa realizar melhorias na gestão pública.

⁷Os editais para seleção de novos alunos encontram-se suspensos em virtude de ter recebido conceito 2 na última avaliação da CAPES. A última informação apurada por esta pesquisa, é que o Comitê Gestor do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP encaminhou ao Conselho Superior da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) recurso contra decisão do Conselho Técnico Científico da Educação Superior – CTC-ES/CAPES.

Para se compreender a importância do mestrado e do doutorado na qualificação do pessoal de nível superior será estudado no próximo tópico o início, a construção e a consolidação da pós-graduação *stricto sensu* Brasil.

2.3 A Qualificação em nível de Pós-graduação *Stricto Sensu*

Tendo em vista a problemática desta dissertação, é essencial buscar respostas a algumas perguntas acerca da pós-graduação *stricto sensu*. Qual a finalidade da qualificação *stricto sensu*? E ainda, por que esse tipo de qualificação apresenta alta importância no plano de carreiras dos servidores técnico-administrativos? Para responder a esses questionamentos este tópico examinará a concepção, expansão e consolidação do sistema de pós-graduação *stricto sensu* brasileiro. Deste modo, será possível compreender a importância da formação de profissionais em nível de mestrado e doutorado para as organizações brasileiras, quer sejam públicas ou privadas.

2.3.1 O Surgimento

Na década de 1930 surge o esboço da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil com a proposta de implementação do estatuto das universidades, pelo ministro da Educação da época, Francisco Campos. Essa proposição fundamentava-se na pós-graduação aos moldes do modelo europeu (SANTOS, 2003). Segundo SANTOS (2003) já na década de 1940, emprega-se, pela primeira vez, o termo pós-graduação de maneira formal no Artigo 71 do Estatuto das Universidades do Brasil. Contudo, cabe destacar que nesse período ainda não havia cursos de pós-graduação nas instituições de ensino brasileiras.

Na década seguinte, foi criada a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior⁸, por meio do Decreto 29.741/51, responsável pela existência em qualidade e quantidade de pessoal para suprir às necessidades dos negócios privados e públicos no desenvolvimento do país (CAPES, 2016). Para Silva e Carvalho (2007) a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil teve um início tardio em relação a outros países desenvolvidos. Apesar disso, esses autores destacam a

⁸ Equivale hoje a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

importância da CAPES que conseguiu fazer com que a política nacional de pós-graduação fosse executada (SILVA e CARVALHO, 2007).

Ainda na década de 1950, iniciava-se o segundo mandato de Getúlio Vargas com a retomada da política para o desenvolvimento de um país moderno e independente, com um contexto de complexidade na administração pública e uma industrialização pesada mais latente. Diante disso, era necessária a formação de especialistas qualificados das mais diversas áreas: cientistas em matemática, física e química; pesquisadores sociais; e técnicos em finanças (CAPES, 2016).

Por isso, a partir de 1953 é implementado o Programa Universitário, que permitiu diversos convênios entre universidades americanas e brasileiras, por meio do intercâmbio de pesquisadores, estudantes e professores (SANTOS, 2003). Nesse período, essa foi a principal linha de atuação da CAPES para o desenvolvimento da pós-graduação *stricto sensu* nos institutos de ensino superior e universidades brasileiras.

2.3.2 A formação de um padrão pós-graduação

O professor Anísio Teixeira, secretário geral da CAPES na época, promoveu a contratação de professores estrangeiros, do qual encorajava o intercâmbio e a cooperação entre as instituições participantes do Programa Universitário. Ainda, atuou para que a CAPES concedesse bolsas de estudos e fomentação de eventos científicos (CAPES, 2016). Como resultados iniciais desse programa, segundo a CAPES, em 1953 foram concedidas 79 bolsas no total: 2 de formação no país, 23 para o aperfeiçoamento no país e 54 no exterior. Já no ano seguinte, foram 155 bolsas: 32 de formação no país, 51 de aperfeiçoamento no país e 71 no exterior.

Diante da nova concepção de universidade advinda de países desenvolvidos, o modelo de pós-graduação implantado no Brasil não se mostrava o mais adequado à época. Por isso, o ministro da educação encomendou estudo ao Conselho Federal de Educação - CFE, que propusesse modelo para regulamentar os cursos recém criados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, lei nº 4024/61, pois a implantação estava envolvida de muitas imprecisões (LÜDKE, 2005).

Como resultado disso, por meio do parecer nº 977/65 do Conselho Federal de Educação – CFE, é implantado o primeiro sistema formal de pós-graduação no Brasil; regulamentação da reforma do ensino fundamental e universitária. Na época, 38

cursos foram classificados como pós-graduação no país, sendo 11 de doutorado e 27 cursos de mestrado (VELLOSO, 2004a).

Para Santos (2003) a implantação da pós-graduação brasileira ocorre em um contexto de dependência de nações centrais, no qual uma sociedade vincula-se de maneira dependente a outra que, em tese, seria mais desenvolvida e organizada, assim ocorre uma parceria subordinada nesta relação. Nesse cenário, os modelos norte-americanos e francês foram as influências que sumariamente impactaram nessa formulação.

Ainda, segundo Lüdke (2005) o modelo brasileiro de pós-graduação *stricto sensu* também assimilou características, em menor parte, de outros países, em virtude das necessidades e recursos presentes. Dessa maneira, forma-se no Brasil, um novo sistema de pós-graduação com características únicas, mesmo que marcado por influências de países centrais (LÜDKE, 2005). Assim, em última análise, observam-se no Brasil duas tendências fortes que marcaram a sua pós-graduação: a europeia, na Universidade de São Paulo – USP; e a norte-americana na Universidade Federal de Viçosa - UFV, na Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ e no Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA; sendo que esta deixou mais marcas no sistema de pós-graduação (SANTOS, 2003).

Nesse tópico verificou-se que a história da pós-graduação *stricto sensu* brasileira começou efetivamente a partir de 1965, pouco tempo em relação a outros países, reflexo da recente estruturação da universidade brasileira. Contudo, é interessante destacar algumas críticas realizadas pelo prof. Cássio Santos em 2003, em seu artigo *Tradições e Contradições da pós-graduação no Brasil*. Santos (2003) acredita que o modelo implantado tinha vistas no pensamento em que a modernidade intelectual era orgânica da elite.

Assim, para que o Brasil, país subdesenvolvido fosse parecido com um país desenvolvido, tentou-se reproduzir traços de países considerados “adiantados”, sobretudo dos Estados Unidos da América; ainda, segundo o autor supracitado, a adoção de “*como fazer*” alheio poderia causar efeitos perversos como inibir iniciativas de inovação tecnológica do país adotante, o que limitaria a formação de pesquisadores e cientistas.

Apesar dessas considerações de Santos (2003) a pós-graduação brasileira conseguiu lograr bom êxito em mesclar influências e construir modelo próprio, conforme assinalam, dentre outros, os autores: Lüdke (2003); Silva e Carvalho (2007);

Dias e Serafim (2009); Barreto e Domingues (2012); (Moreira e Velho (2008); Faria Filho (2013); Foray (2004).

Na sequência desse tópico, será abordado como foi organizada e conduzida a pós-graduação brasileira nas últimas décadas.

2.3.3 Modelo de Pós-Graduação - Expansão

Conforme o exposto, na formulação da pós-graduação do Brasil pode-se verificar a preocupação de mudar o modelo linear centrado na quantidade de vagas, para o modelo não linear, ou modelo aplicado que leva mais em consideração a demanda da sociedade pelo conhecimento tecnológico (DIAS e SERAFIM, 2009). Para Moreira e Velho (2008) no Brasil não se desenvolveu uma pós-graduação sem levar em consideração a aplicação prática, pelo contrário, o emprego utilitário é a condição necessária para a busca do conhecimento (MOREIRA e VELHO, 2008).

Durante as últimas décadas, a pós-graduação brasileira alcançou destaque no sistema nacional de ensino. Há um consenso razoável que a qualidade da pós-graduação brasileira está relacionada diretamente com os investimentos realizados nos últimos 40 anos, tanto em infraestrutura quanto na profissionalização e formação de pesquisadores que dela se ocupam (FARIA FILHO, 2013).

Contudo, atualmente percebe-se que há distorções regionais, com concentração de programas de pós-graduação no Sudeste, e escassez de oferta no Centro-oeste. Em virtude disso, é necessário corrigir essas deformidades com a criação de programas específicos para essas áreas, aproveitando suas vocações e potencialidades regionais (BARRETO e DOMINGUES, 2012). Ainda, conforme é explicado por Barreto e Domingues (2012) a ampliação qualificada da pós-graduação e a expansão do número de pós-graduandos são essenciais para o desenvolvimento dos campos tecnológico, científico, social e cultural.

Assim, para que a pós-graduação brasileira possa responder adequadamente às necessidades de desenvolvimento do país, é necessário que haja uma distribuição generosa e equilibrada de nosso parque acadêmico e científico nos pontos estratégicos do imenso território brasileiro.

Contudo, definir qual expansão e consolidação que o sistema de pós-graduação brasileiro deve seguir é o principal fator desencadeador de discussões. Esse debate é de difícil consenso, seja pela própria diversidade existente nas áreas

de conhecimento, com pontos de vista e objetivos distintos, seja pelas diferenças ideológicas, pessoais, experiências profissionais e acadêmicas dos indivíduos que participam dessas discussões (VELLOSO, 2004b).

Assim, para que a interiorização da pesquisa e da pós-graduação ganhe escala e aceleração no tempo são necessárias abordagens estratégicas com objetivos claros e meios de premiação. Desse modo, instituições consolidadas poderão cooperar de maneira efetiva para firmar parcerias com outras instituições (GAZZOLA e FENATI, 2010). É bem provável que as dificuldades enfrentadas pela pós-graduação em sua expansão sejam em virtude da dinâmica que a demanda de pessoal com qualificação nas diversas áreas de conhecimento apresenta (SANTOS, 2003).

Diante disso, uma importante maneira de reduzir esse problema, é a existência de mais programas bem-sucedidos como o MINTER e DINTER⁹ que dependem, em grande medida, da vontade individual dos docentes e dos programas para a cooperação interinstitucional. (GAZZOLA e FENATI, 2010)

2.3.4 Mestrado Profissional

No Brasil foi concebido o modelo sequencial em que o mestrado comumente antecede o doutorado. Essa característica se deve pela necessidade inicial da pós-graduação de promover o aperfeiçoamento dos quadros de pessoal das instituições de ensino superior e, conseqüentemente, a formação de pesquisadores independentes (VELLOSO, 2004a). Por isso, na sua implantação, a pós-graduação brasileira buscou atender a formação de pesquisadores e professores para ela própria (FISCHER, 2003).

Esses mestrados exigiam pesquisas e elaboração de dissertações que se assemelhavam ao prolongamento do curso de graduação, mas com reduzida relação para formação profissional. Diante disso, segundo a autora FISCHER (2003) o Mestrado Profissional é criado dentro de um conjunto de regras que definem, de

⁹ MINTER - Mestrado Interinstitucional e DINTER – Doutorado Interinstitucional é a criação de turmas de doutorado e mestrado, onde uma instituição promotora nacional abre turmas nas dependências da instituição receptora que fica localizada no Brasil ou no exterior e é afastada de consolidados centros de ensino e pesquisa (CAPES, 2016b).

maneira clara, a exigência de produção técnica e científica, base de pesquisa e corpo docente qualificado.

Como foi abordado no início deste tópico, a transição da pós-graduação brasileira do modelo linear para o modelo não linear foi a responsável pela inserção dos mestrados profissionais. Apesar de ainda não existir definição clara do norte que será buscado por esses tipos de mestrados profissionais. A mais recente regulamentação do mestrado profissional, a Portaria Normativa nº 17/2009 do Ministério de Educação, estabelece quais são os objetivos que o mestrado profissional deverá alcançar, conforme pontuações a seguir:

- Fomentar a formação de profissionais habilitados para desenvolver trabalhos e atividades técnico-científicos de interesse público;
- Diagnosticar as potencialidades para implementação por órgãos privados e públicos, cooperativas, empresas, organizações não governamentais, coletiva ou individualmente organizadas em que a abrangência seja de âmbito local a internacional.
- Atender a necessidade de profissionais com alta qualificação das áreas mais vinculadas ao mundo do trabalho;
- Desenvolver a formação de recursos humanos onde haja demanda latente com o objetivo de promover o desenvolvimento cultural, social e econômico do país;
- Capacitar e treinar profissionais e pesquisadores com o propósito de elevar o potencial de geração, utilização e difusão dos conhecimentos científicos no setor produtivo de bens e serviços tendo em vista a política industrial brasileira;
- Conhecer a natureza e as especificidades oriundas do conhecimento tecnológico e científico que será produzido e reproduzido;
- Explorar a importância social, tecnológica e científica da formação profissional avançada e criar meios para o estreitamento das relações universidade x setor produtivo. (CAPES, 2015)

Os pontos supracitados mostram as possibilidades e necessidades que a alta qualificação de recursos humanos deverá atender com o mestrado profissional. Além disso, é importante destacar que no mestrado profissional o grau e as prerrogativas do concluinte, bem como sujeições do respectivo programa, são idênticos ao do

mestrado acadêmico, até mesmo as prerrogativas para o exercício da docência (CAPES, 2015).

Para Gazzola e Fenati (2010), o fenômeno do surgimento e ampliação dos mestrados profissionais no Brasil ocorre porque as sociedades contemporâneas, na elaboração de políticas públicas na área do conhecimento, pararam de vislumbrar impacto restrito e localizado das áreas acadêmicas.

Atualmente a sociedade necessita de capital tecnológico/científico altamente qualificado em um grau cada vez maior. Neste contexto, instituições de ensino superior como a UFT têm implementado cada vez mais mestrados profissionais. Portanto, a mudança de rota que os novos programas *stricto sensu* brasileiros está promovendo a formação de profissionais das mais diversas áreas aplicadas, não apenas de professores e pesquisadores para a academia (CARVALHO, 1999).

2.3.5 Avaliação da Pós-Graduação *Stricto sensu*

O percurso da pós-graduação *stricto sensu* brasileira é exitosa. Isso se deve, em grande parte, ao sistema de planejamento, avaliação e controle existentes. Ademais, a elaboração e emprego de procedimentos que permitiram a obtenção de indicadores qualitativos e quantitativos do impacto de um determinado programa de pós-graduação na sociedade, possibilitou a importante relevância dos mestrados e doutorados do Brasil (CARVALHO, 1999).

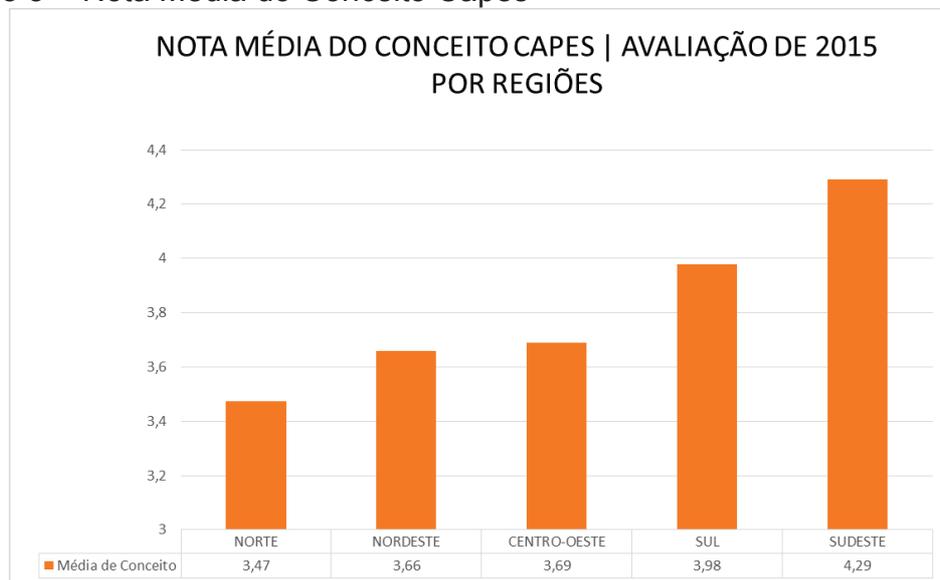
O fortalecimento da CAPES, como o principal agente responsável pela consolidação e expansão da pós-graduação *stricto sensu* em todos os entes da federação, foi decisivo para o sucesso alcançado pela estrutura nacional de pós-graduação *stricto sensu*, doutorado e mestrado (CAPES, 2016). O corolário disso é a implementação de mudanças para o progresso do conhecimento e atendimento das necessidades apresentadas pela sociedade.

O sistema de avaliação da CAPES submete-se constantemente a mudanças que visam melhorias. A avaliação da CAPES atua no controle dos programas de pós-graduação, no estabelecimento de exigências e normas que influenciam diretamente a formação do pessoal de nível superior no país. Atualmente, suas linhas centrais de atuação são: a avaliação da Pós-Graduação *Stricto sensu*; a divulgação e acesso da produção científica; o fomento para a formação de recursos humanos de alto nível no Brasil e no exterior; o encorajamento para a cooperação científica com outros países;

o incentivo e indução para a formação continuada e inicial dos professores da educação básica nas modalidades a distância e presencial (CAPES, 2016).

Na avaliação da pós-graduação os cursos devem ter nota igual ou superior a 3 (três), em uma escala que vai de 1 a 7, para que a CAPES recomende ao Conselho Nacional de Educação o reconhecimento para cursos novos ou a renovação para cursos em andamento. O quadro a seguir mostra a média dos conceitos que os programas de pós-graduação novos e em andamento tiveram na última avaliação realizada pela CAPES, ano competência 2015.

Quadro 5 - Nota Média do Conceito Capes



Fonte: (GEOCAPES, 2016). Adaptado pelo autor.

A plotagem do gráfico contida no quadro acima apresenta dados médios a partir da nota 3, pois é o conceito mínimo exigido pela CAPES para o reconhecimento ou renovação. Pode-se verificar que as regiões sul e sudeste apresentam melhores desempenhos em relação às demais regiões. Esses resultados dão subsídios à CAPES para implementar políticas de consolidação da pós-graduação nas regiões com menores pontuações.

É possível realizar inúmeras outras discussões sobre avaliação da CAPES. Contudo, esta etapa do trabalho limitar-se-á a um olhar geral para demonstrar a importância das estatísticas da CAPES. Ademais, o que é necessário para se compreender o aspecto “avaliação” da pós-graduação *stricto sensu* para o autor foi suficientemente abordado no que tange aos objetivos dessa dissertação.

No Brasil, em poucas décadas, montou-se um sistema nacional de formação de doutores e mestres com produção de infinidades de conhecimentos com qualidade e dimensões invejáveis, sobretudo nas universidades públicas. Atualmente, em torno de dez mil doutores são formados por ano, a pós-graduação brasileira é robusta e, em números absolutos, se aproxima de nações de grande porte e de elevados níveis de desenvolvimento econômico (GEOCAPES, 2016).

A pós-graduação brasileira é um importante fator modernizante da rede superior de ensino público, pois ao necessitar de corpo docente titulado e qualificado, propiciou a generalização de concurso como formato de contratação com a exigência de requisitos mínimos de titulação. Essa expressividade se deve a fatores como: base norte-americana em que os cursos de pós-graduação brasileiros são estruturados; exigências de titulação para contratação de professores e promoções que existem nas carreiras das universidades; regras para autorização e reconhecimento de curso e instituições de ensino superior; fomento e investimento da CAPES, CNPq¹⁰ e FAPESP¹¹ por meio de bolsas de estudo no país e no exterior; e sem sombra de dúvidas a avaliação da qualidade implantada pela CAPES.

Essa parte do referencial busca verificar a atuação dos mestres e doutores formados no Brasil. Será apresentado o contexto nacional de como os egressos dos cursos de pós-graduação no Brasil aplicam sua qualificação no mercado de trabalho.

Como vimos, a pós-graduação atende a diversos segmentos com a qualificação de pessoal com ensino superior para atuarem no campo científico e acadêmico. Por isso, a pós-graduação brasileira deve propiciar a inovação tecnológica, a melhoria da educação básica e da saúde, melhoria das técnicas de produção agropecuária, aperfeiçoamento da Gestão Pública, fortalecimento da cultura e o pensamento do ser humano e da sociedade. Contudo, há poucos trabalhos que estudam o impacto gerado pelo que é produzido nos aspectos profissionais, conforme pesquisa bibliográfica realizada pelo autor.

10 O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros (CNPQ, 2016).

11 FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo é uma das principais agências de fomento à pesquisa científica e tecnológica do país. Com autonomia garantida por lei, a FAPESP está ligada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. Com um orçamento anual correspondente a 1% do total da receita tributária do Estado, a FAPESP apoia a pesquisa e financia a investigação, o intercâmbio e a divulgação da ciência e da tecnologia produzida em São Paulo (FAPESP, 2016).

No campo da aplicação desses conhecimentos, a pós-graduação propicia boas habilidades de pesquisa aos seus egressos; contudo, isso só é suficiente para uma boa formação de docente de nível superior. Dessa maneira, as relações estabelecidas no universo acadêmico limitam-se à busca de dados para fundamentar pesquisas. Significa também que ainda há necessidade de mudanças dos programas no sentido de formarem mais profissionais de área aplicadas que pesquisadores e professores (CARVALHO, 1999).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este tópico apresenta a classificação da pesquisa com os aspectos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos propostos, e consequentemente a resolução da problemática central; também serão detalhadas as etapas e procedimentos que serão empregados pelo pesquisador.

3.1 Etapas da Pesquisa

O presente estudo tem como objetivo geral compreender qual política pública na área de Gestão de Pessoas a UFT emprega para o aproveitamento coerente do conhecimento dos seus servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*. Diante disso, é necessário percorrer um caminho organizado em quatro etapas para que seja possível a compreensão do fenômeno estudado.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de pesquisa bibliográfica e documental a fim de levantar mais informações sobre o assunto para uma melhor delimitação do tema, melhor formulação do problema e o ajuste dos objetivos e da metodologia. Essa pesquisa bibliográfica utilizou-se de materiais publicados acerca do tema da pesquisa, tais como: livros e artigos científicos do portal de Periódicos da CAPES¹² e do indexador SciELO¹³.

A segunda etapa consistiu em estabelecer os critérios que serão utilizados para a elaboração do mapeamento da qualificação dos servidores que são objetos desta pesquisa em relação aos cargos ocupados. Esse mapeamento será realizado de acordo com critérios estabelecidos pelas Áreas de Conhecimento estabelecido pelo CNPq.

¹² O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional. Ele conta com um acervo de mais de 38 mil títulos com textos completos, 134 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual (CAPES, 2017).

¹³ A Scientific Electronic Library Online – SciELO trata-se de uma biblioteca digital que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. Ela é o resultado de um projeto de pesquisa da FAPESP em parceria com a BIREME - Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde. A partir de 2002 o Projeto conta com o apoio do CNPq. O Projeto tem por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, armazenamento, disseminação e avaliação da produção científica em formato eletrônico (FAPESP - BIREME, 2017).

Já a terceira etapa consistirá na pesquisa participante cujos resultados permitirão discutir como ocorre o aproveitamento dos servidores com pós-graduação *stricto sensu* na UFT. Por último, na quarta etapa, serão realizadas as considerações finais e apresentado um produto que deverá ter possibilidade de aplicabilidade e discussão pela Gestão da UFT.

3.2 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois pretende realizar propostas de intervenções para a situação estudada. De acordo com Gil (2008) neste tipo de pesquisa a característica básica é o interesse na utilização das consequências práticas dos conhecimentos numa determinada realidade. Em relação à abordagem, esta pesquisa utilizará a quantitativa e qualitativa, onde haverá a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados (SILVA, 2005).

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, ela será exploratória e descritiva. A primeira se caracteriza pelo aprofundamento sobre o assunto estudado, já a segunda característica permite a descrição das qualidades de uma determinada população, fenômeno ou relação entre variáveis (GIL, 2008).

A estratégia a ser utilizada nesta pesquisa será o Estudo de Caso, pois contribui com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, políticos, sociais e de grupo (YIN, 2005). Desta maneira é possível compreender fenômenos sociais complexos, e, no caso desta pesquisa, descrever fenômenos organizacionais e administrativos.

3.3 Procedimentos para a obtenção de dados

O presente estudo de caso realizou a obtenção de dados por meio de 4 (quatro) procedimentos. Primeiro, a análise de conteúdo¹⁴ dos documentos institucionais que fomentam a qualificação *stricto sensu* e do arcabouço teórico da pesquisa exploratória. Após a análise documental, realizou-se o tratamento de

¹⁴ Para Gil (2008) “captar os processos de mudança, não basta, portanto, observar as pessoas ou interrogá-las acerca de seu comportamento. Nesse sentido é que as fontes documentais tornam-se importantes para detectar mudanças na população, na estrutura social, nas atitudes e valores sociais etc” (GIL, 2008, p. 154).

relatórios do SIE¹⁵ a fim de levantar o perfil dos servidores técnico-administrativos com qualificação *stricto sensu*, bem como sua área de formação e de lotação.

A pesquisa participante na unidade responsável pela Gestão de carreiras e proposição de políticas na área de qualificação e valorização de pessoal na UFT, a PROGEDEP/DDP¹⁶. Por último, a fim de obter-se a percepção de categorias teóricas da temática estudada, entrevista por meio de formulários eletrônicos com os servidores da UFT que possuem mestrado ou doutorado. Essa mescla de métodos permitiu a validação e aprofundamento da discussão na pesquisa.

Nos próximos itens serão apresentados como cada um dos procedimentos supracitados foi realizado.

3.3.1 Análise de conteúdo

Na análise de conteúdo dos documentos institucionais, dentre os quais, relatórios, resoluções e editais, serão analisados os aspectos relacionados à qualificação dos servidores técnico-administrativos. Com essa técnica será possível conhecer as iniciativas existentes que oportunizam o ingresso de servidores técnico-administrativos em cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Nesses documentos verificou-se ainda quais propostas institucionais são empregadas para o aproveitamento dos conhecimentos técnico-administrativos egressos de cursos de mestrado e doutorado. Neste sentido, a análise documental da instituição estudada proporciona resultados que evidenciam os aspectos formais existentes nas Políticas de Gestão de Pessoas da UFT, na área de qualificação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos.

¹⁵ Sistema de Informações para o Ensino utilizado pela UFT. Trata-se de sistema modular licenciado que possibilita administrar uma instituição de ensino de forma mais eficiente, uma vez que, a automatização dos processos facilita e agiliza a realização das atividades, otimizando os recursos e reduzindo consideravelmente a inconsistência dos dados (DTI, 2017).

¹⁶ Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional (DDP) é uma diretoria da PROGEDEP. Essa diretoria é responsável pela gestão de desempenho de pessoal, gerenciamento das carreiras e pela proposição de políticas nas áreas de qualificação, capacitação, desenvolvimento das competências e valorização dos servidores (UFT, 2017).

3.3.2 Relatório do SIE

Os relatórios do SIE dispõem de informações acerca dos dados funcionais dos servidores da UFT. Cabe destacar que, para fins de pesquisa, todos os dados apresentados são relatórios públicos onde é impossível a identificação de qualquer servidor.

Utilizou-se as ferramentas do *software Microsoft Excel* para o tratamento dos relatórios e criação da representação gráfica. Assim foi possível elaborar um mapa sobre a formação dos servidores técnico-administrativos com mestrado e doutorado dentro do contexto da Universidade Federal do Tocantins.

Com a pesquisa nos Relatórios do Sie, classificou-se os cursos de pós-graduações e cargos nas áreas estabelecidas pela CAPES, conforme quadro a seguir:

Quadro 6 - Áreas de Conhecimento CNPq/CAPES.

Área de Conhecimento	Subáreas de Conhecimento
Ciências Exatas e da Terra	Matemática, Probabilidade e Estatística, Ciência da Computação, Astronomia, Física, Química, GeoCiências, Oceanografia
Ciências Biológicas	Biologia Geral, Genética, Botânica, Zoologia, Ecologia, Morfologia, Fisiologia, Bioquímica, Biofísica, Farmacologia, Imunologia, Microbiologia e Parasitologia
Engenharias	Engenharia Civil, Engenharia de Minas, Engenharia de Materiais e Metalúrgica, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Engenharia Sanitária, Engenharia de Produção, Engenharia Nuclear, Engenharia de Transportes, Engenharia Naval e Oceânica, Engenharia Aeroespacial e Engenharia Biomédica
Ciências da Saúde	Medicina, Odontologia, Farmácia, Enfermagem Nutrição, Saúde Coletiva, Fonoaudiologia, Fisioterapia e Terapia Ocupacional e Educação Física
Ciências Agrárias	Agronomia, Recursos Florestais e Engenharia Florestal, Engenharia Agrícola, Zootecnia, Medicina Veterinária, Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca; e Ciência e Tecnologia de Alimentos

Ciências Sociais Aplicadas	Direito, Administração, Economia, Arquitetura e Urbanismo, Planejamento Urbano e Regional, Demografia, Ciência da Informação, Museologia, Comunicação, Serviço Social, Economia Doméstica, Desenho Industrial, Turismo
Ciências Humanas	Filosofia, Sociologia, Antropologia, Arqueologia, História, Geografia, Psicologia, Educação, Ciência Política e Teologia
Linguística, Letras e Artes	Linguística, Letras, Artes,
Interdisciplinar	Administração Hospitalar, Administração Rural, Carreira Militar, Carreira Religiosa, Ciências, Biomedicina, Ciências Atuariais, Ciências Sociais, Decoração, Desenho de Moda, Desenho de Projetos, Diplomacia, Engenharia de Agrimensura, Engenharia Cartográfica, Engenharia de Armamentos, Engenharia Mecatrônica, Engenharia Têxtil, Estudos Sociais, História Natural, Química Industrial, Relações Internacionais, Relações Públicas, Secretariado Executivo

Fonte: (CAPES, 2017). Adaptado pelo o autor.

Procedeu-se com a classificação do tipo de relação da área de formação com o cargo ocupado pelo servidor técnico-administrativo. A fim de exemplificar como se deu a classificação, deve-se assumir que as áreas de conhecimentos existentes são somente “S” e “X”. E que também existe “I”, a área interdisciplinar, então:

Se Área do Curso for	E Área do Cargo for	Logo, a relação será
S	S	Relação Direta
S	I	Relação Interdisciplinar
I	I	Relação Interdisciplinar
S	X	Não há relação
X	S	Não há relação

Essa parte da pesquisa documental possibilitou estabelecer relação entre a área de conhecimento do cargo ocupado e a formação *stricto sensu* do servidor técnico-administrativo. Assim, foi possível traçar diversas comparações para a compreensão do fenômeno estudado.

O tratamento dos dados e elaboração gráfica foram realizadas por meio do Microsoft Excel. Após isso, os resultados foram apresentados por meio de gráficos para melhor compreensão visual.

3.3.3 Pesquisa Participante

A pesquisa participante é caracterizada pela interação entre os membros da situação investigada e os pesquisadores (GIL, 2008). Esse tipo de método tem como objetivo buscar a resolução coletiva de um problema. Ou seja, o pesquisador e os participantes que representam a situação pesquisada serão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Para tanto, a coleta de dados por meio da pesquisa participante tem como técnica fundamental a observação participante que, conforme define Gil (2008):

A observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada [...] Daí porque se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo [...] A técnica de observação participante foi introduzida na pesquisa social pelos antropólogos no estudo das chamadas “sociedades primitivas”. [...] Mais recentemente passou a ser adotada como técnica fundamental nos estudos designados como “pesquisa participante”. (GIL, 2008, p. 103).

A pesquisa participante foi realizada na PROGEDEP/DDP com a sua equipe de profissionais que atua no desenvolvimento organizacional e do plano de carreira dos técnicos da UFT. Para tanto, realizaram-se 5 (cinco) reuniões no período de **agosto/2017 a setembro/2017**. Essas reuniões foram conduzidas e gravadas em áudio pelo pesquisador, cada encontro teve duração de 20 (vinte) minutos, no máximo.

Em virtude do roteiro metodológico, essas reuniões foram pautadas em discussões de categorias obtidas a partir do referencial teórico desta pesquisa, conforme pontuadas a seguir:

- Incentivo institucional à Qualificação *stricto sensu*
- A qualificação em nível *stricto sensu* de servidores técnico-administrativos
- A Gestão por Competências com qualificação *stricto sensu*;
- Gestão do Conhecimento organizacional com vistas na qualificação *stricto sensu*;
- O uso dos saberes *stricto sensu*;

Durante todo o processo, todas as exposições e considerações foram discutidas de maneira coletiva pelos integrantes da equipe. A elaboração das categorias permitiu relacionar os resultados das reuniões com o conteúdo abordado. Isso proporcionou ao pesquisador aferir qual o tipo de entendimento a área de Gestão de Pessoal tem acerca da temática abordada nesta pesquisa, ou seja, aspectos sobre a Gestão dos Conhecimentos dos servidores com qualificação *stricto sensu* na UFT.

Cabe destacar que se buscou a neutralidade do pesquisador em relação ao objeto pesquisado nesta parte da pesquisa. As informações contraídas neste método foram concebidas através de criteriosas rotinas de procedimentos que, de acordo com Gil (2008, p. 31), envolveu “planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório”. Ademais, não existiu qualquer interesse pessoal do pesquisador em influenciar os resultados, o único desejo presente consistiu em gerar informações para a elucidação do fenômeno social estudado.

3.3.4 Percepção dos servidores com Mestrado e Doutorado

A população desta pesquisa composta por todos os técnicos-administrativos mestres ou doutores da UFT, que de acordo com informações preliminares do SIE consiste em 138 servidores distribuídos em todos os *campi* e reitoria. A percepção desses servidores a partir de suas vivências no ambiente profissional na UFT contribuiu de maneira significativa na discussão dos resultados.

Diante da complexidade de se realizar a entrevista com todos os integrantes da população da pesquisa, optou-se pela utilização do formulário eletrônico. Para tanto, o questionário foi enviado para cada servidor da população estudada por meio do e-mail institucional.

Este procedimento possibilitou a entrevista com 53 mestres e doutores técnicos-administrativos da UFT. Considerou-se o número de respondentes apropriado para auferir as percepções existentes da população estudada. Ademais, por se tratar de pesquisa qualitativa, optou-se por não aplicar critérios estatísticos para calcular a margem de erro ou o grau de confiança da amostra de 38% da população que responderam a entrevista.

Os resultados obtidos foram de caráter predominantemente qualitativo. Nas entrevistas buscou-se articular a percepção dos servidores em seu dia a dia

profissional com as categorias provenientes da pesquisa exploratória desta dissertação, conforme pontuadas a seguir:

- Incentivo institucional à Qualificação *stricto sensu*;
- A qualificação em nível *stricto sensu* de servidores técnico-administrativos;
- O uso dos saberes *stricto sensu*.

Para tanto, a partir das sentenças afirmativas elaboradas dessas categorias, o servidor entrevistado teve que responder se “concorda”, “concorda parcialmente”, “não concorda” ou “Não sei ou não quero opinar”. As afirmações elaboradas foram:

1. Existe incentivo institucional para a Qualificação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos.
2. É importante a qualificação em nível *stricto sensu* dos técnicos-administrativos que atuam na UFT.
3. Na instituição existem iniciativas que permitem o uso coerente dos saberes dos servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*.

Para as respostas dadas como “concordo parcialmente” ou “não concordo”, optou-se por se solicitar que se justificasse tal percepção. Já para respostas “concordo” ou “não sei ou não quero opinar”, não foram solicitadas justificativas. Entendeu-se que a resposta “concordo” não apresentava qualquer ressalva à afirmação, portanto, sendo suficiente para a análise qualitativa. Tal qual a resposta “não sei ou não quero opinar”, só que neste caso representa a abstenção do entrevistado.

O formulário de entrevista elaborado e aplicado, bem como a sua aplicação, tem respaldo ético no inciso VIII do Art. 1º da Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2016, que dispõe sobre as normas cabíveis a investigações em Ciências Humanas e Sociais, conforme segue:

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam

acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução.

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual;

VII - **pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito (grifei);** (MS/CNS, 2016)

Portanto, como o questionário tem como objetivo obter a percepção na prática profissional de afirmações provenientes de categorias teóricas desta pesquisa, esta ferramenta de pesquisa científica encontra-se adequada eticamente.

As respostas dos questionários foram tabuladas e tratadas com uso do Microsoft Excel. Na representação dos resultados elaborou-se gráficos e tabelas com as respostas qualitativas. Estas passaram por análise de discurso na discussão dos resultados, capítulo 4, articulando-as com os resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

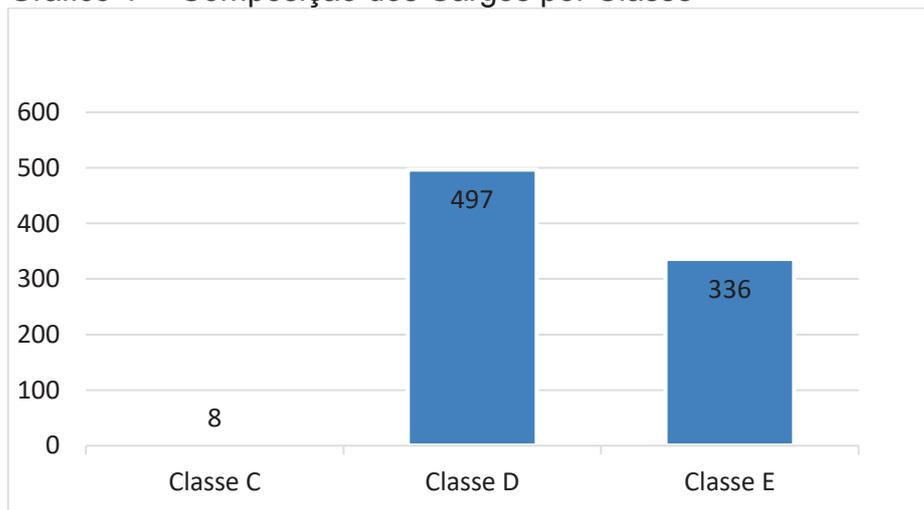
Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos por meio dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, conforme foi explicado no capítulo anterior.

Como guia de discussão de todos os dados obtidos nesta pesquisa¹⁷, este capítulo adota a ordem dos gráficos: classe e escolaridade dos servidores técnico-administrativos; denso perfil dos servidores técnico-administrativos com mestrado ou doutorado; mapeamento da área de formação com o cargo ocupado; percepção dos servidores sobre abordagem institucional nesta temática.

4.1 Escolaridade dos servidores técnico-administrativos da UFT.

Atualmente a UFT possui 841 servidores efetivos seu quadro de técnicos-administrativos. Esses servidores ocupam cargos das classes C, D e E. As classes no plano carreira servem como referência do nível mínimo de escolaridade exigido para a posse em um determinado cargo. Nos próximos gráficos será apresentado o perfil de divisão das classes dos cargos e da escolaridade dos servidores.

Gráfico 1 - Composição dos Cargos por Classe

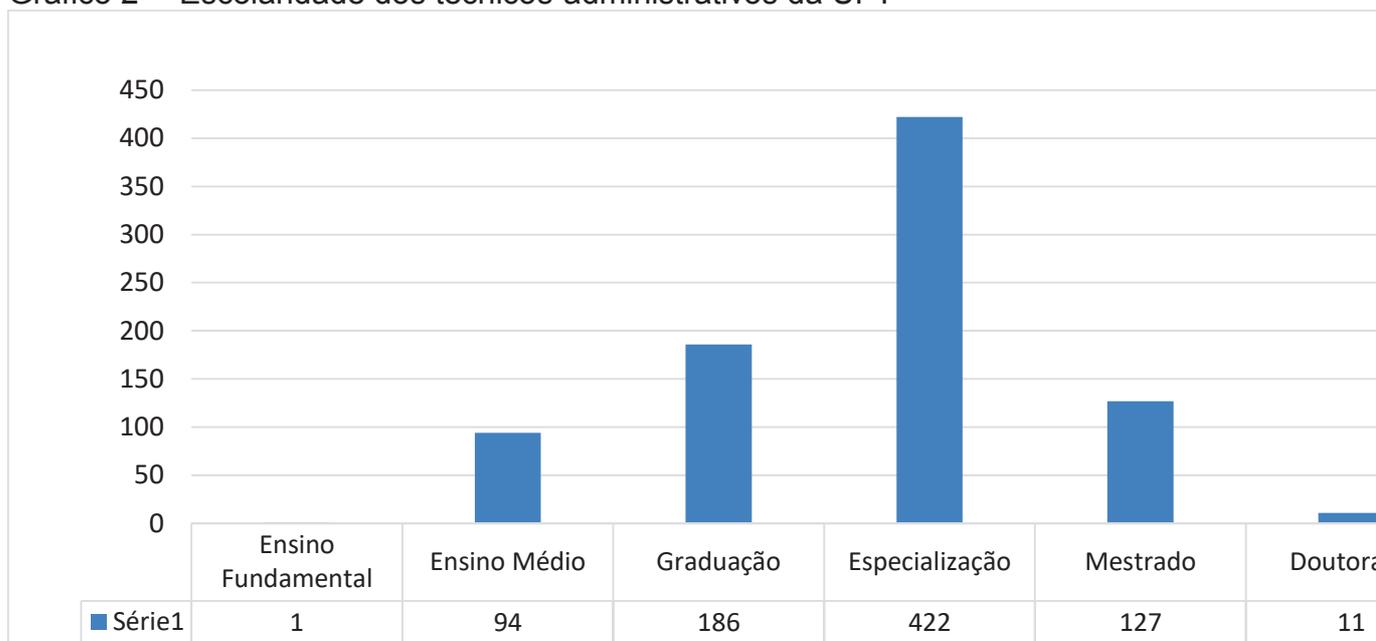


Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

¹⁷ As informações nesta parte da pesquisa representam a realidade observada em novembro de 2017, data da extração dos dados do SIE.

O gráfico infere que a maioria dos cargos, 59%, são da classe D (Nível Médio) com 497 servidores. Imediatamente abaixo tem-se os cargos da classe E (Nível Superior) representando 40% do total de servidores. A classe com menor proporção é a C (nível Fundamental).

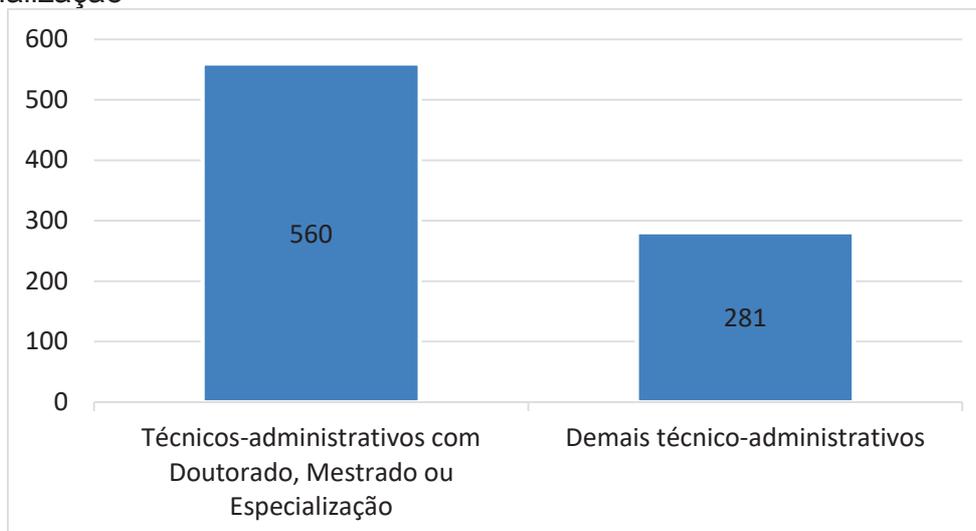
Gráfico 2 - Escolaridade dos técnicos-administrativos da UFT



Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Independentemente da classe do cargo ocupado, esse gráfico mostra que a maioria dos servidores técnico-administrativos, 422, possui pós-graduação em nível de especialização. Em segundo lugar, encontra-se a graduação com 186 servidores. Em terceiro, com um total de 138, encontram-se os servidores com mestrado e doutorado, 127 e 11, respectivamente. A concentração de servidores com ensino médio aparece na quarta posição, 94.

Gráfico 3 - Servidores Técnicos-administrativos com Doutorado, Mestrado ou Especialização

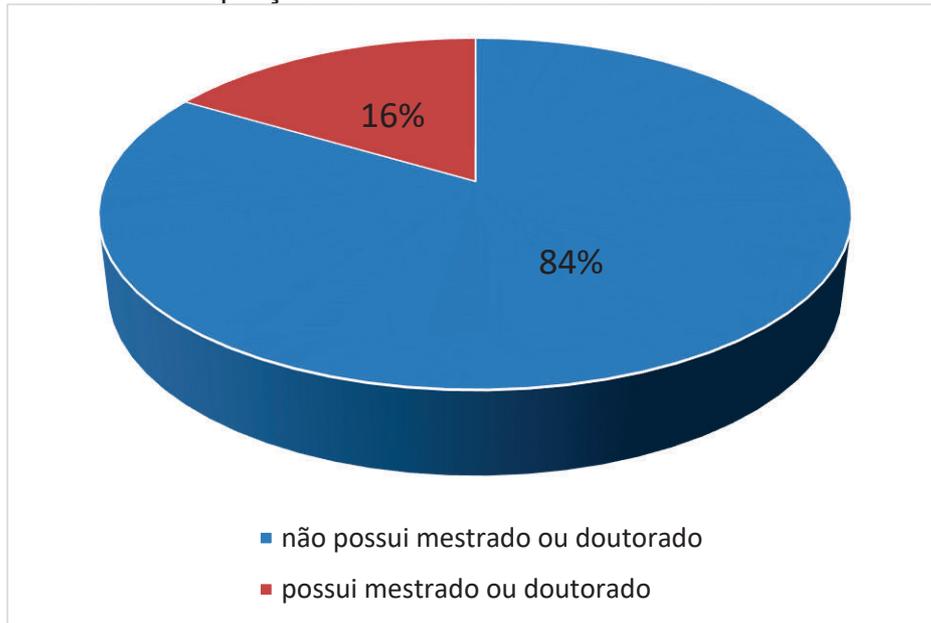


Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

O gráfico 3 mostra que 67% dos servidores possuem escolaridade acima de graduação, e somente 281 servidores, 33%, possuem até a graduação. É importante destacar que, conforme o gráfico 2, dois terços desses 281 servidores, ou seja 186 técnicos-administrativos, possuem graduação.

Ao se comparar os servidores técnico-administrativos com mestrado ou doutorado em relação aos demais servidores, tem-se a seguinte composição de servidores:

Gráfico 4 - Proporção de técnicos-administrativos com mestrado ou doutorado



Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

O gráfico mostra que 16% dos servidores técnico-administrativos possuem mestrado ou doutorado. Esse percentual representa 138 servidores, portanto é quantitativo relevante o número representado neste percentual. Trata-se de qualificação de alto nível que, no caso da UFT, esse percentual aumentará nos próximos anos.

No próximo tópico encontra-se a discussão sobre o perfil dos servidores técnico-administrativos com mestrado e doutorado.

4.2 O Técnico-administrativo com pós-graduação *stricto sensu*

A necessidade de profissionais altamente qualificados das mais diversas áreas para atuarem nas organizações públicas ou privadas revela-se de crucial importância para o desenvolvimento nacional. A fim de cumprir com esse propósito, a pós-graduação brasileira é planejada, regulada e avaliada pela CAPES. Formou-se uma grande estrutura que visa fazer com que os programas de mestrado e doutorado possam cumprir o seu papel na sociedade, uma vez que é de extrema importância a contribuição da pesquisa no caminho das soluções de problemas da sociedade por meio da inovação, capacidade de pensamento sistêmico e crítico desses profissionais com formação *stricto sensu*.

Concordando com essa lógica, devem ser concebidas as iniciativas nacionais e locais no plano de carreira dos servidores técnico-administrativos. Diante disso, após a análise documental, evidenciaram-se as iniciativas que podem motivar a qualificação em nível de mestrado ou doutorado dos Técnicos-administrativos em Educação (TAEs) da UFT, conforme quadro a seguir:

Quadro 7 - Iniciativas formais à Qualificação *stricto sensu* dos TAEs

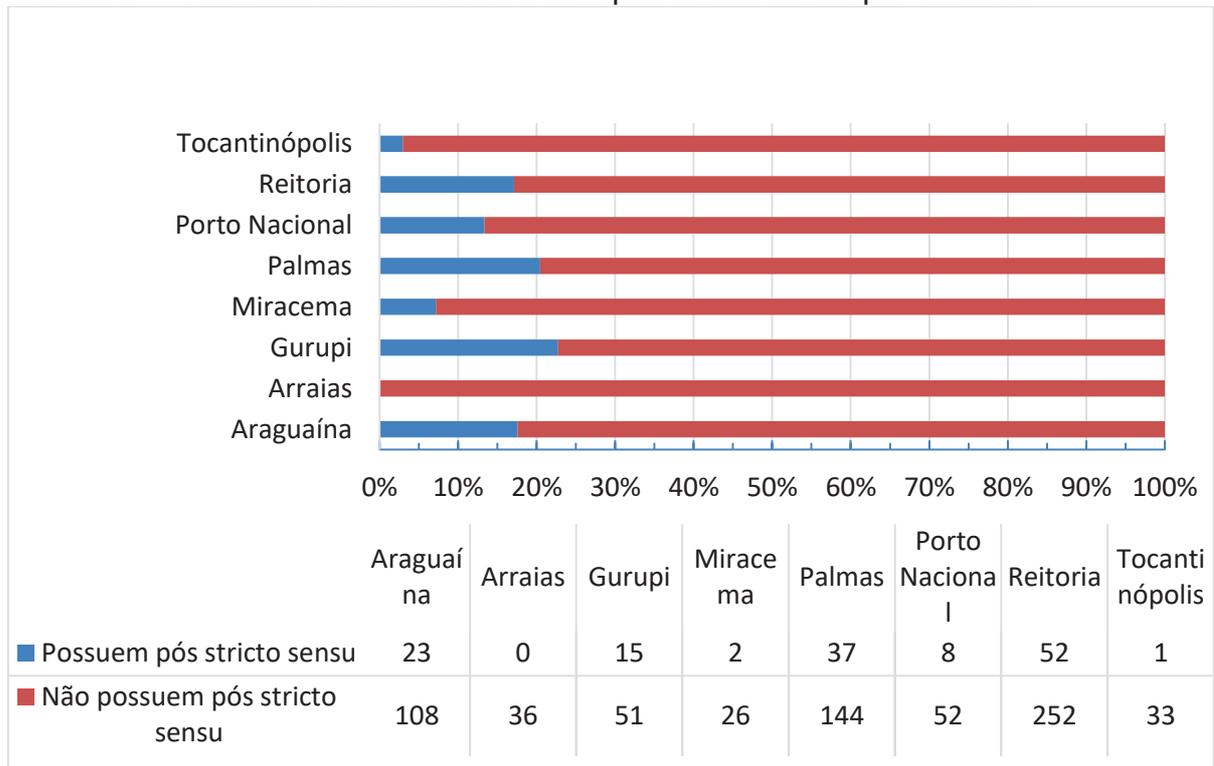
Iniciativa	Nível da Proposição
Incentivo à qualificação – percentual sobre o salário base de 52% e 75% para mestrado e doutorado, respectivamente.	Nacional
Possibilidade de afastamento para cursar pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	Norma Nacional com Regulamento Interno
Possibilidade de utilizar os três meses de licença capacitação para dedicar-se à escrita da dissertação ou tese.	Norma Nacional com Regulamento Interno
Mestrado PROFIAP	Nacional com Adesão da UFT
Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas	Nacional com Regulamentação Interna
Mestrado Gespol	UFT
Quali+ Técnicos	UFT

Fonte: Pesquisa documental. Elaborado pelo autor.

O quadro mostra que formalmente há oportunidades para que os TAEs possam ingressar e cursar pós-graduação *stricto sensu*. Entretanto, não foram encontrados, nos documentos analisados, nenhum tipo de tratativa relacionada ao aproveitamento do conhecimento dos TAEs com mestrado ou doutorado.

Diante disso, segundo a análise documental, há um desalinhamento entre o motivo e a finalidade da qualificação. Isto é, não se vislumbra, nesses documentos, como será a atuação desse profissional de nível superior com alta qualificação na universidade.

A partir dos próximos gráficos será exibido o perfil dos 138 servidores técnico-administrativos da UFT que possuem mestrado ou doutorado.

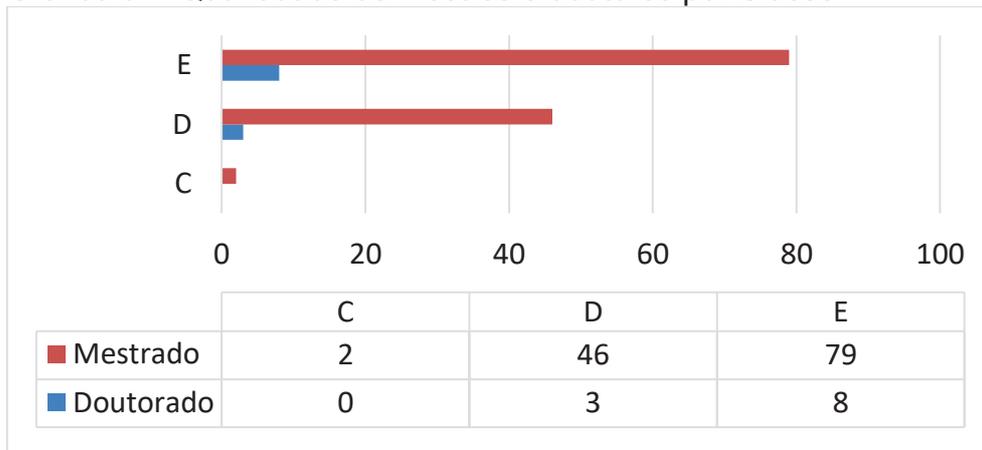
Gráfico 5 - Técnicos-administrativos com pós *stricto sensu* por unidade

Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Este gráfico indica que Gurupi e Palmas são os câmpus que contam com mais de 20% do seus servidores técnico-administrativos com mestrado ou doutorado. Já os câmpus de Tocantinópolis aparece com menos de 5%. Já o câmpus de Arraias não possui servidor técnico-administrativo com mestrado e doutorado, apesar de possuir mais servidores técnico-administrativos que Miracema e Tocantinópolis.

Em relação a números absolutos, a Reitoria com 52 servidores e o câmpus de Palmas com 37, são as unidades com maior número de mestres e doutores, 87 técnicos-administrativos, ou seja, perto da metade dos servidores.

Gráfico 6 - Quantidade de Mestres e doutores por Classe

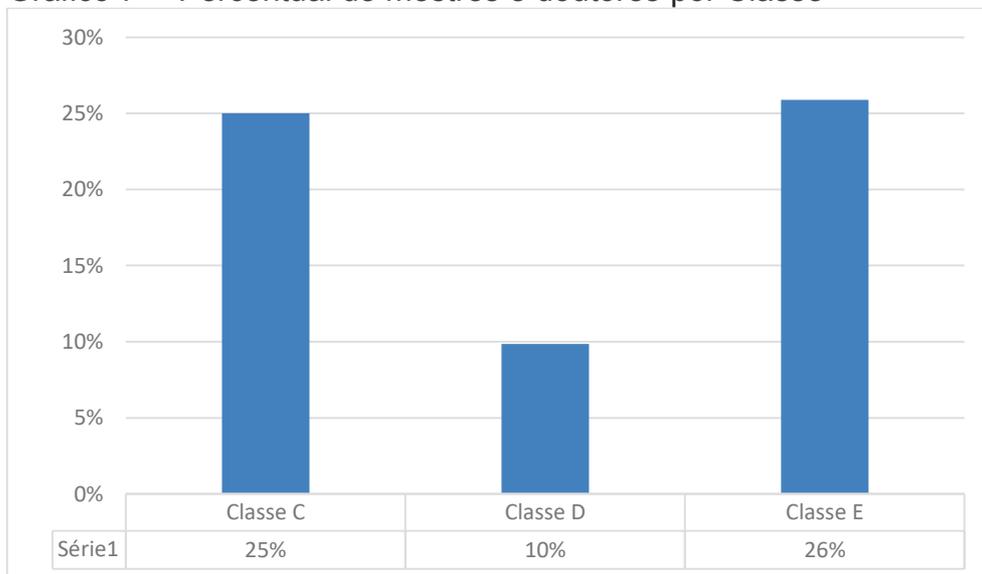


Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

A classe E possui a maioria dos servidores com mestrado ou doutorado, respectivamente 79 e 8. A classe D possui 46 mestres e 3 doutores, 49 no total. Já a classe C possui 2 servidores com mestrado.

Visto que a classe C possui 8 servidores no total, a classe D tem 497, e a classe E, 336, esses dados em relação à quantidade de servidores de cada classe, conforme gráfico a seguir, representam:

Gráfico 7 - Percentual de mestres e doutores por Classe

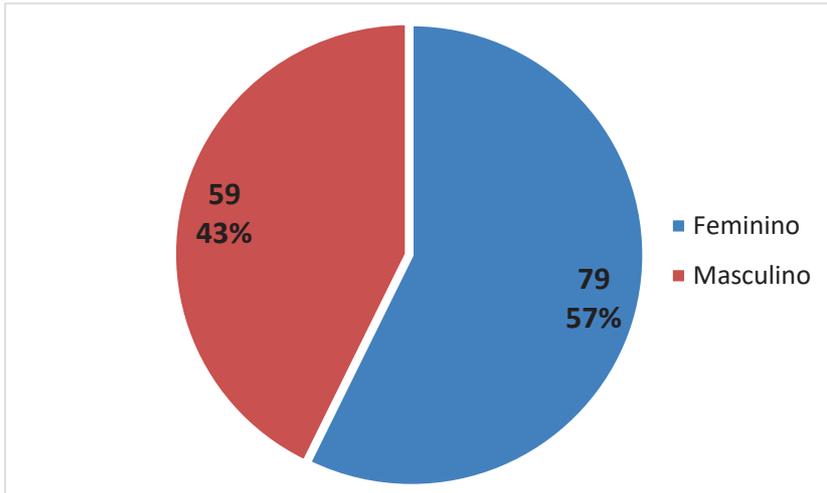


Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

As classes E e C apresentam respectivamente 25% e 26% de seus servidores com pós-graduação. A classe D aparece com 10% dos servidores com mestrado ou doutorado.

No próximo gráfico tem se a distribuição por sexo dos servidores mestres ou doutores. Cabe destacar que, de acordo com relatório do SIE, dados gerais dos servidores, independentemente da escolaridade, 51% dos servidores são do sexo feminino e 49% dos servidores são do sexo masculino.

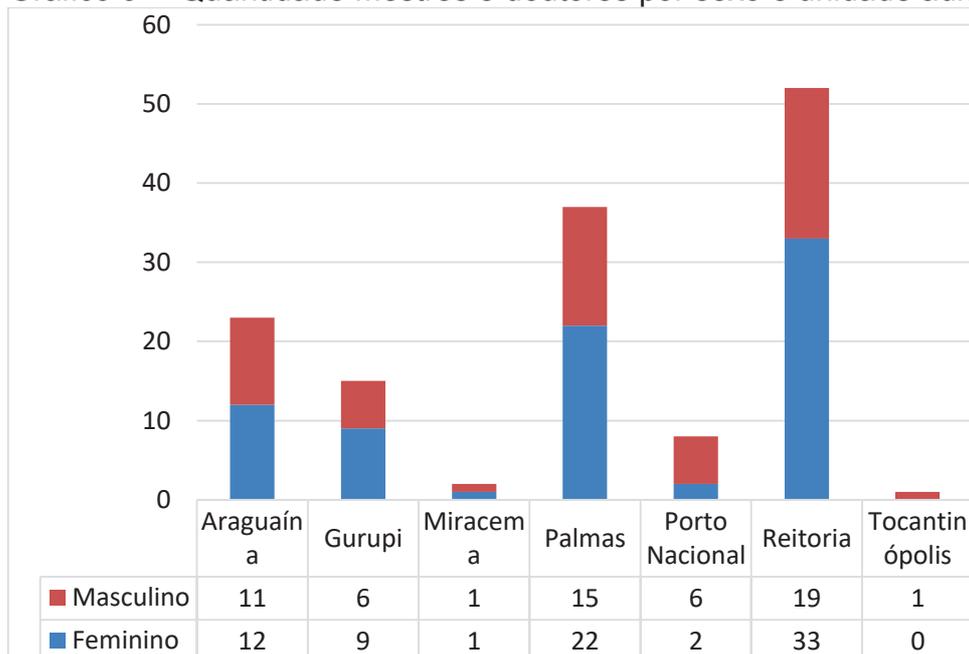
Gráfico 8 - Percentual de técnicos-administrativos mestres e doutores por sexo



Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Este gráfico retrata uma diferença de 14 pontos percentuais a mais de servidoras com mestrado ou doutorado do que os servidores do sexo masculino, diferença esta que aumenta quando se desconsidera o critério escolaridade

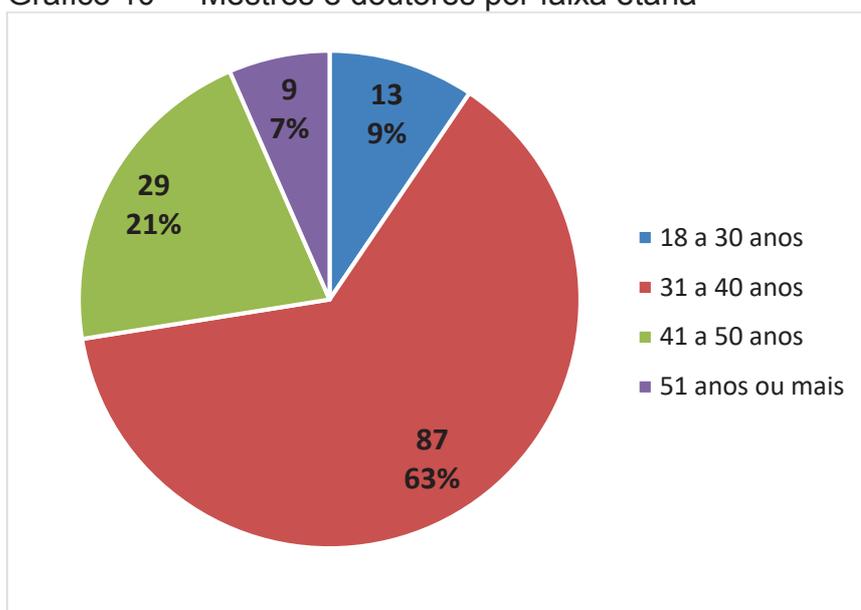
Gráfico 9 - Quantidade Mestres e doutores por sexo e unidade administrativa



Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico, servidores do sexo masculino com mestrado e doutorado são maioria apenas nos câmpus de Porto Nacional e Tocantinópolis.

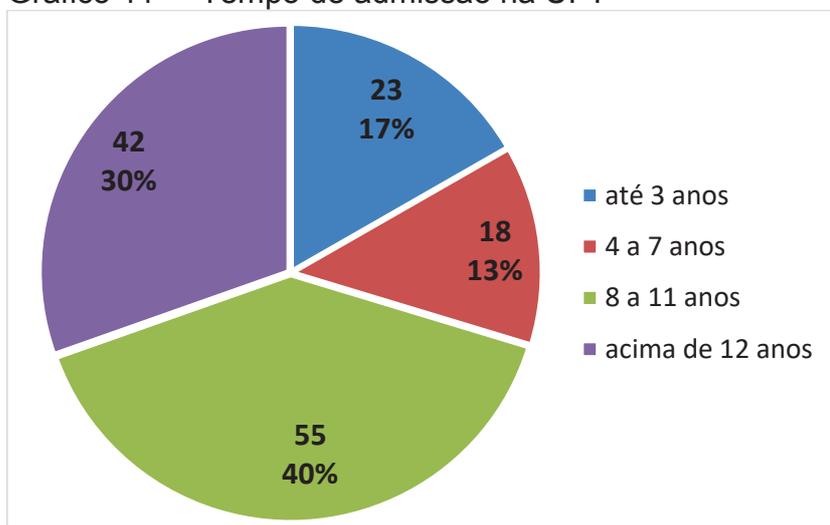
Gráfico 10 - Mestres e doutores por faixa etária



Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Este gráfico mostra que atualmente 63% dos servidores com mestrado ou doutorado possuem a faixa etária de 31 a 40 anos. Servidores com idade de 41 a 50 anos representam 21% desse total. A minoria dos servidores, 7%, está na faixa etária de 51 anos ou mais.

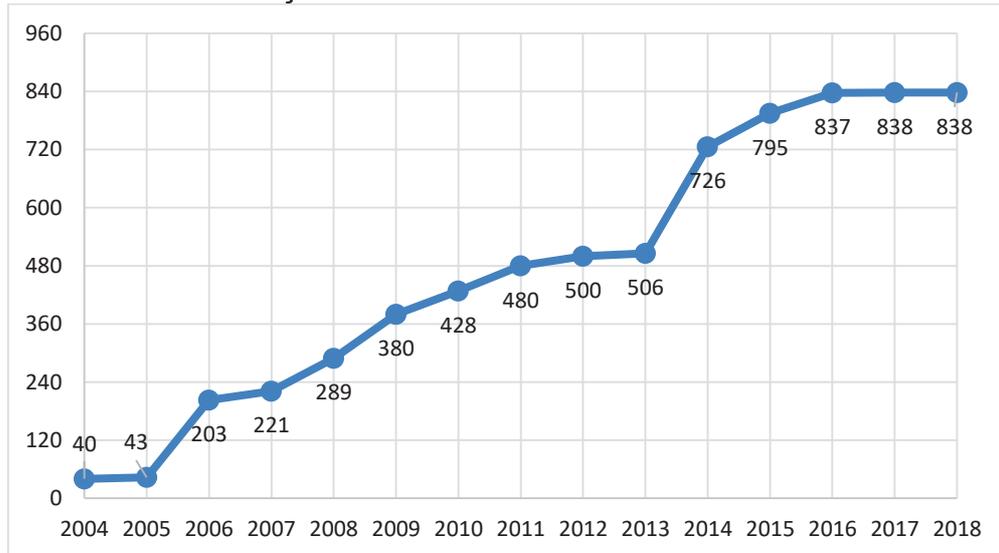
Gráfico 11 - Tempo de admissão na UFT



Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico anterior, infere-se que a UFT possui 70% dos seus servidores com mais de 8 anos de admissão no cargo do qual é atualmente titular. Para servidores com até 3 anos são 17% do total.

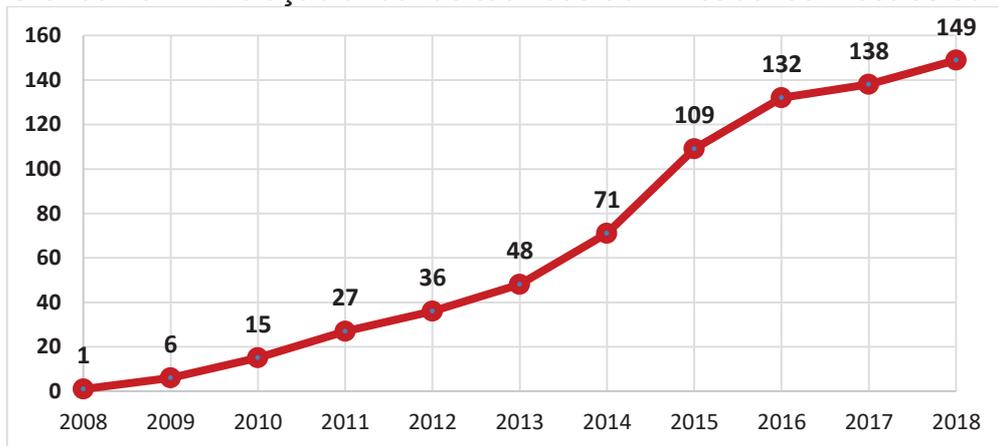
Gráfico 12 - Evolução anual de técnicos-administrativos na UFT



Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Neste gráfico é exibida a série histórica do número de servidores técnico-administrativos na UFT. Nota-se que a quantidade de servidores aumentou a cada ano, iniciou com 300 servidores e em 2008 o número estimado foi de 838 servidores, a mesma quantidade de 2017, provavelmente esse quantitativo não será alterado tendo em vista que neste ano não haverá concurso para provimento desses cargos. O ano de 2014 teve o maior acréscimo, com 220 servidores a mais, e o ano de 2017 com apenas 1 servidor a mais, foi o menor acréscimo.

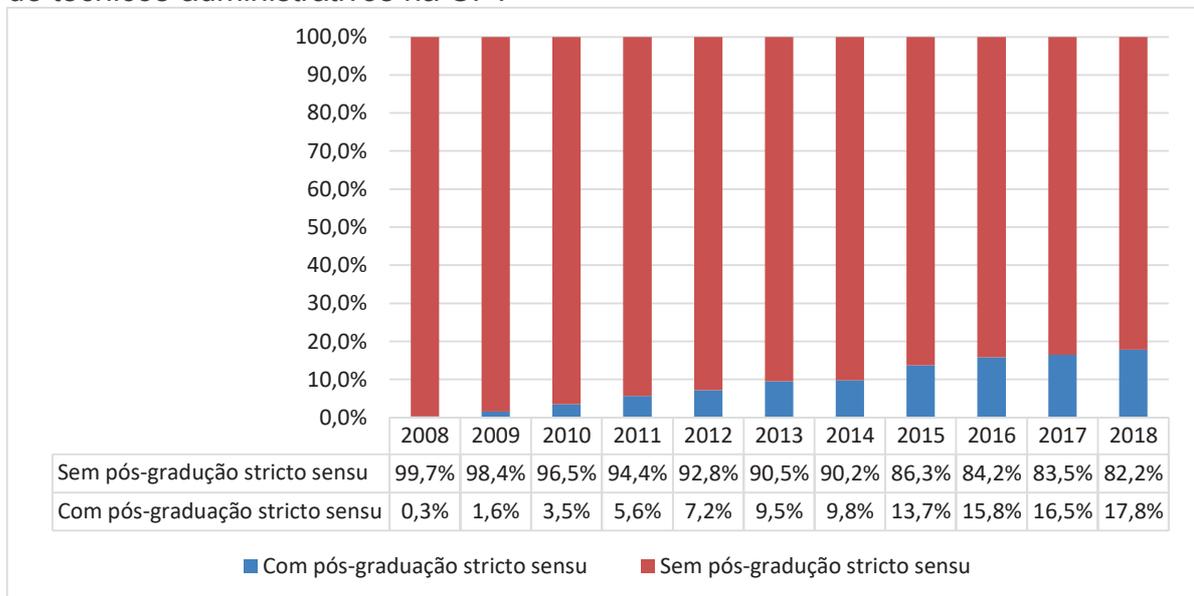
Gráfico 13 - Evolução anual de técnicos-administrativos mestres ou doutores



Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Em 2008 havia 1 servidor qualificado em nível de pós-graduação *stricto sensu*. Em 2018 teremos, aproximadamente, 149¹⁸ servidores. A série apresenta um aumento constante na quantidade de servidores qualificados com esse nível de qualificação. Destaca-se os anos de 2015 e 2016 que juntos são 61 servidores a mais com mestrado ou doutorado.

Gráfico 14 - Evolução percentual de mestres e doutores em relação à quantidade de técnicos-administrativos na UFT



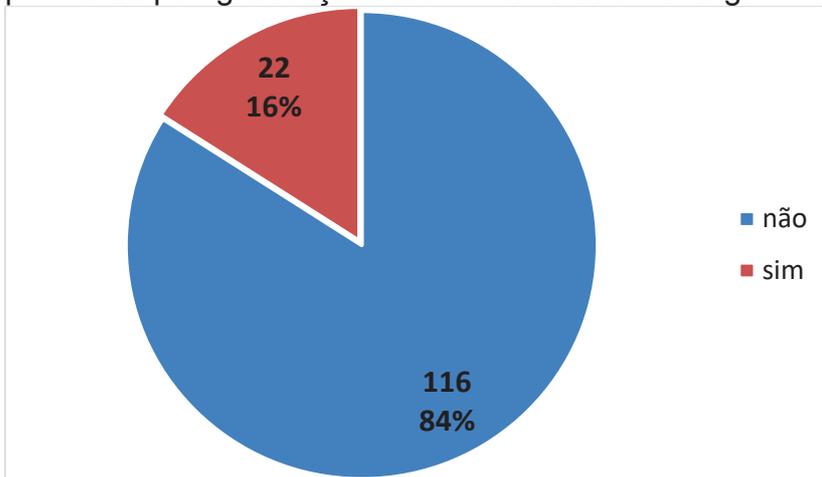
¹⁸ Este número foi obtido por meio de regressão linear simples que, em estatística, trata-se de um processo estatístico para avaliar as conexões entre as variáveis. Ademais, a regressão linear simples é a técnica para estimar como uma variável de interesse (a variável dependente) é afetada por alterações em outra variável (a variável independente). O valor previsto é um valor de y (quantidade de servidores) para um determinado valor de x (ano) (MICROSOFT, 2016).

Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Este gráfico apresenta a evolução do percentual de participação dos mestres e doutores em relação ao total de servidores da mesma carreira. Observa-se que o percentual de técnicos-administrativos com pós-graduação *stricto sensu* aumenta de maneira constante, em torno de 2 pontos percentuais por ano.

Como efeito disso, verifica-se que em 2008 a representação era de apenas 0,3%, mas em 2018 esse percentual será de aproximadamente 17,8%. Isso representa uma evolução de 59 vezes.

Gráfico 15 - Percentual de Mestres ou doutores técnicos-administrativos que já possuíam pós-graduação *stricto sensu* antes de ingressarem na UFT.



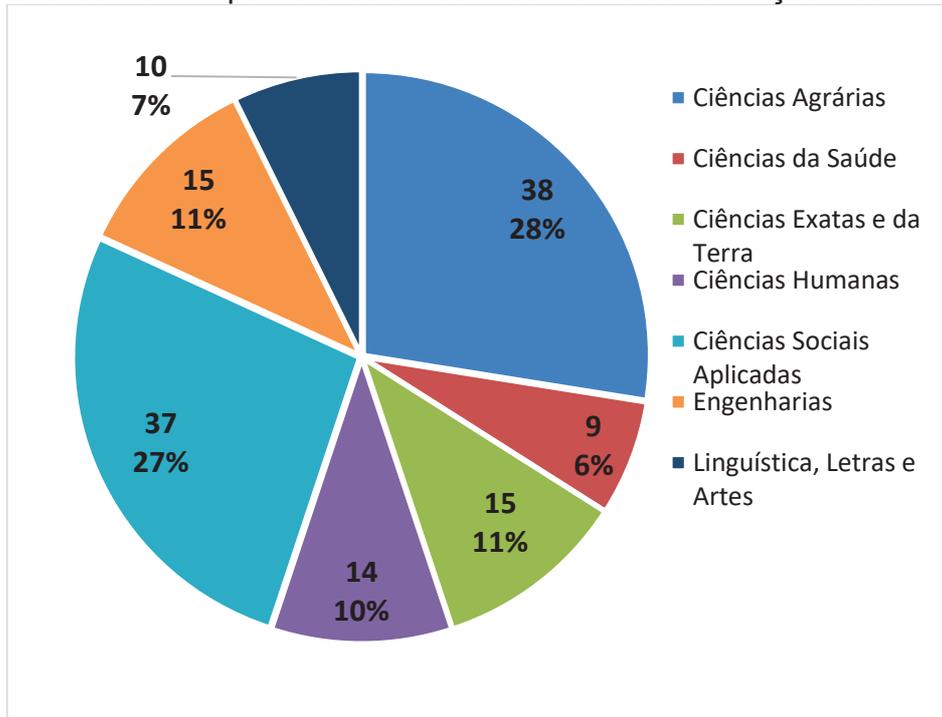
Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

O que podemos perceber a partir deste gráfico é que, dos atuais técnicos-administrativos mestres e doutores, a maioria deles, 84%, não possuía o curso de pós-graduação *stricto sensu* antes de ingressarem no cargo do qual é titular.

4.3 Áreas de Conhecimento da formação e do cargo ocupado

Nesta parte das discussões dos resultados, verificou-se a relação existente entre o cargo e a formação dos servidores. Para tanto, procedeu-se com o exame das áreas de conhecimento, da formação e a do cargo ocupado por cada técnico-administrativo com pós-graduação *stricto sensu*.

Gráfico 16 - Tipo de área de conhecimento da formação dos mestres e doutores



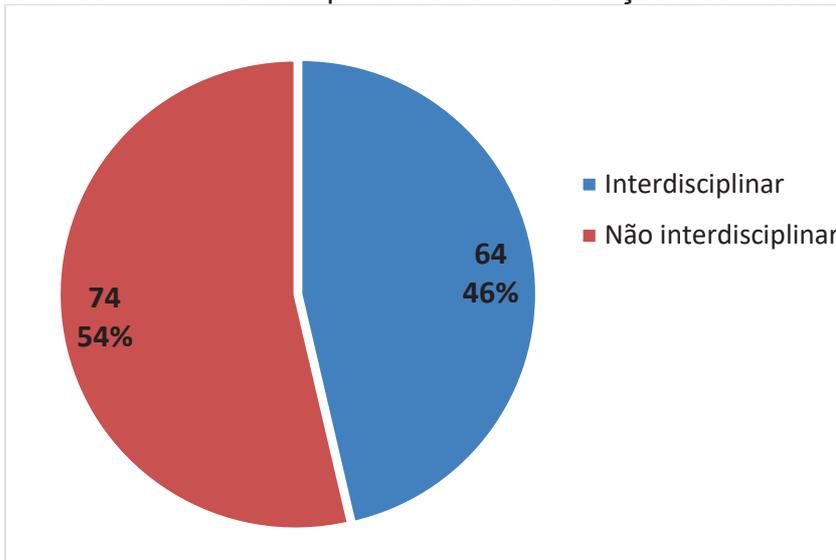
Fonte: Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

O gráfico expõe que a maioria dos servidores técnico-administrativos da UFT, 28%, possui a formação em área de conhecimento das Ciências Agrárias. Logo em seguida, tem-se 27% dos servidores formados em Ciências Sociais Aplicadas. Depois aparecem Engenharias e Ciências Exatas e da Terra e com participação de 11% cada. E respectivamente com 6% e 7%, Ciências da Saúde e Linguística, Letras e Artes.

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* também podem se caracterizar por sua interdisciplinaridade. Isso permite que uma determinada área de conhecimento se articule com outras na produção de conhecimentos de valor multidisciplinar. Conseqüentemente, o profissional qualificado não precisa atuar necessariamente na área de conhecimento do programa para desenvolver suas pesquisas.

O próximo gráfico mostra se existe interdisciplinaridade nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* realizado pelos servidores técnico-administrativos da UFT.

Gráfico 17 - Interdisciplinaridade na formação dos mestres e doutores

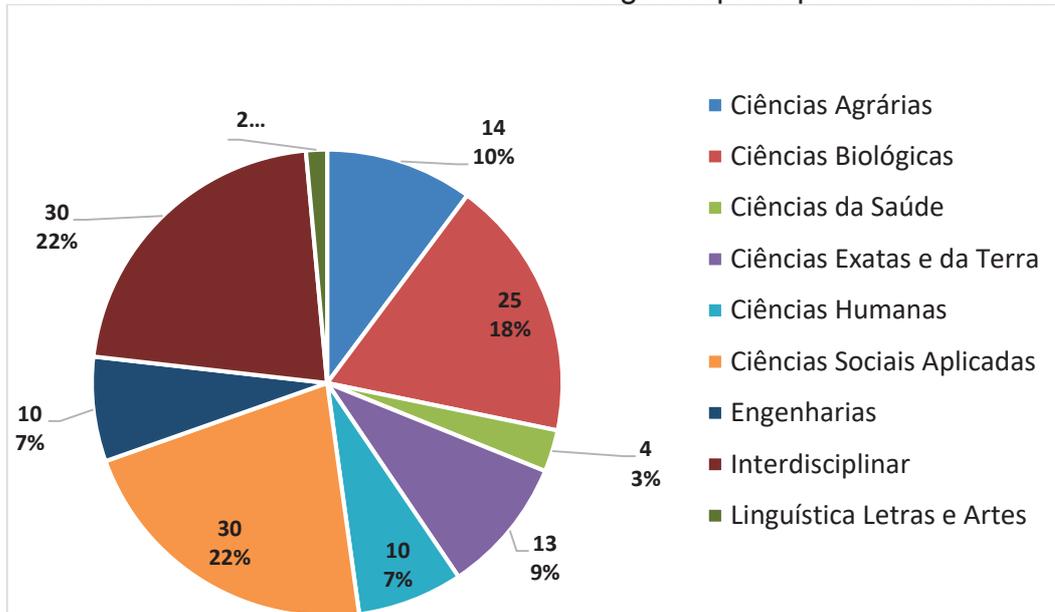


Fonte: Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Conforme representado no gráfico anterior, 54% dos mestrados ou doutorados realizados pelos servidores técnico-administrativos da UFT não são interdisciplinares. Para os cursos interdisciplinares, eles representam 46% da formação dos técnicos-administrativos.

Nesta pesquisa decidiu-se por classificar os cargos dos técnicos-administrativos por área de conhecimento. Inclusive, utilizou-se da mesma classificação da área de conhecimento para os cursos de mestrado e doutorado. Os cargos de Técnico em Assuntos Educacionais e Assistente em Administração, devido a suas particularidades, foram classificados com área de conhecimento interdisciplinar, para os demais cargos, verificou-se as atribuições e características do cargo no plano de carreira.

Gráfico 18 - Área de conhecimento do cargo ocupado pelos mestres e doutores

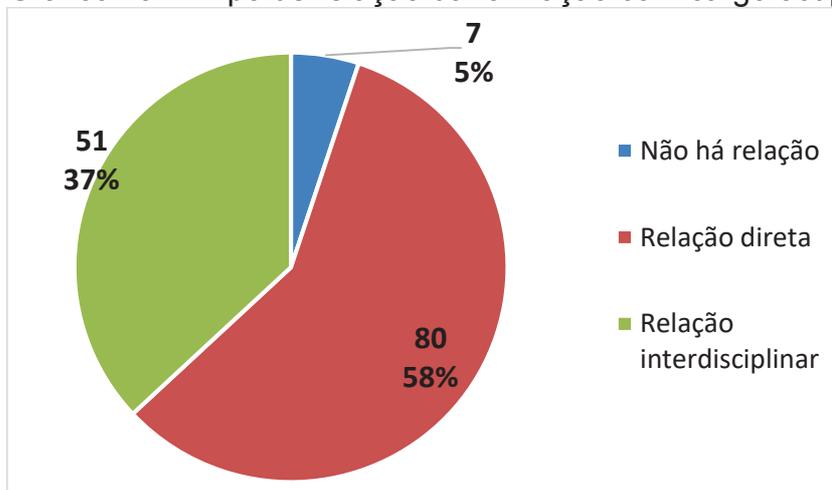


Fonte: Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Os cargos das áreas de conhecimento Interdisciplinar e Ciências Sociais Aplicadas representam 22% do total, cada. Com 18%, aparece Ciências Biológicas e, como as menores áreas, Ciências da Saúde e Linguística Letras e Artes, com 3% e 2%, respectivamente.

Além disso, o gráfico permite depreender que a distribuição das áreas de conhecimento dos cargos dos servidores técnico-administrativos que possuem mestrado ou doutorado mostra-se mais ampla que as suas áreas de formação *stricto sensu*, conforme gráfico 16.

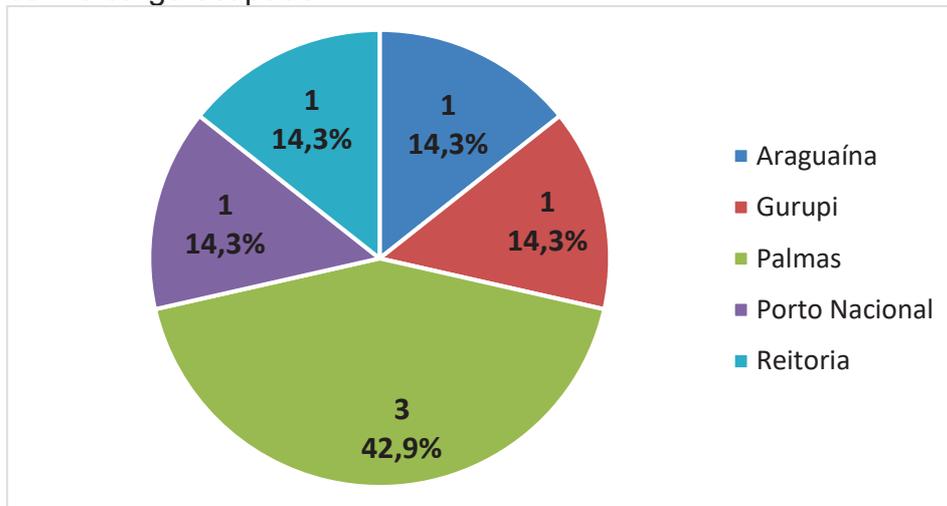
Gráfico 19 - Tipo de relação da formação com cargo ocupado



Fonte: Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Os servidores técnico-administrativos que não têm relação entre a formação e o cargo ocupado representam 5% do total de servidores com o nível de pós-graduação em questão; já 58% dos servidores têm cargo e formação em relação direta entre si e a relação indireta aparece com 37% do total de servidores com formação *stricto sensu*.

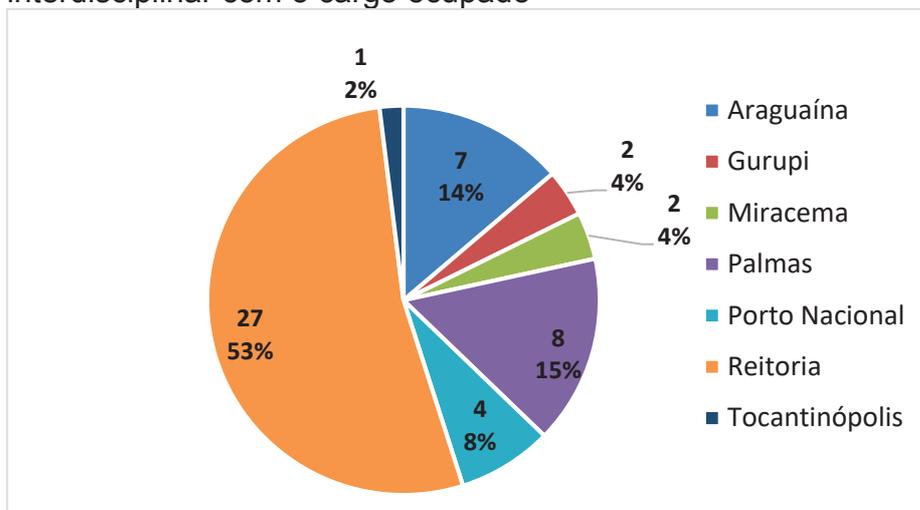
Gráfico 20 - Distribuição dos mestres e doutores onde a formação não tem relação com o cargo ocupado.



Fonte: Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

Dos mestres e doutores em que a formação e o cargo não há relação 42,9% são lotados na Reitoria. Os campi de Araguaína, Gurupi, Palmas e Porto Nacional têm 14,3%, cada.

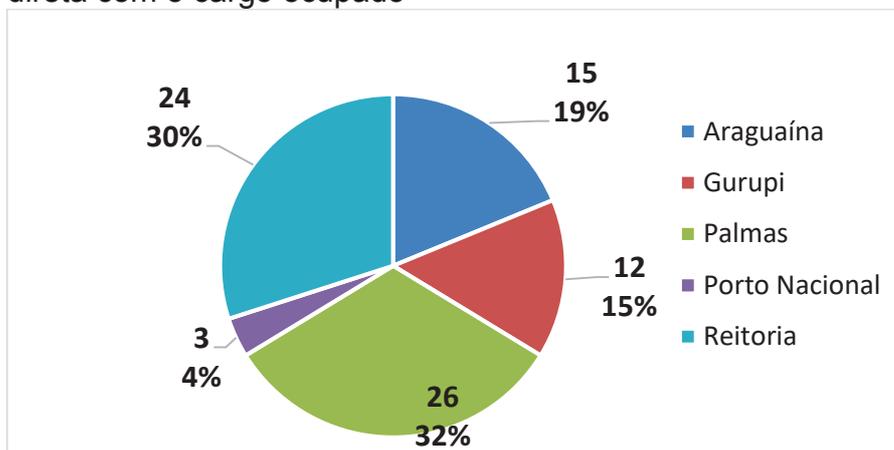
Gráfico 21 - Distribuição dos mestres e doutores onde a formação tem relação interdisciplinar com o cargo ocupado



Fonte: Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

O gráfico mostra que 53% dos técnicos-administrativos que possuem a formação com relação interdisciplinar com o cargo ocupado são lotados na Reitoria, sendo que o câmpus de Palmas tem 15% e Araguaína 14% de servidores com o mesmo perfil.

Gráfico 22 - Distribuição dos mestres e doutores onde a formação tem relação direta com o cargo ocupado



Fonte: Fonte: Relatórios do SIE. Elaborado pelo autor.

O percentual de mestres ou doutores com relação direta ao cargo ocupado, no câmpus de Palmas apresentou-se com 32%; na Reitoria esse percentual ficou em 30% e em terceiro lugar o câmpus de Araguaína que tem 19% do total desse tipo de população.

4.4 Observação Participante na PROGEDEP

A observação participante realizou-se no departamento responsável por acompanhar o desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos e propor políticas da área de Gestão de Pessoas, a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional - DDP. Durante esse tempo, a equipe do setor pesquisado demonstrou-se solícita ao colaborar de maneira ativa com as discussões durante as reuniões. Em vista disso, estabeleceu-se novas considerações a respeito da temática estudada, sobretudo, porque as discussões foram pautadas nas categorias extraídas do referencial teórico desta dissertação.

Nos próximos tópicos serão expostos as principais considerações sobre os temas: Incentivo institucional à Qualificação *stricto sensu*; a qualificação em nível *stricto sensu* de servidores técnico-administrativos; a Gestão por competências com qualificação *stricto sensu*; Gestão do conhecimento organizacional com vistas na qualificação *stricto sensu*; O uso dos saberes *stricto sensu*.

4.4.1 Incentivo Institucional à qualificação *stricto sensu*

No que se refere à maneira como ocorre o Incentivo Institucional à qualificação *stricto sensu* dos servidores da UFT, percebeu-se que o maior incentivo que se dá em relação ao governo federal, em virtude do aumento salarial que está no plano de carreira. Apontou-se, também que atualmente na universidade, existe a facilidade para saída dos servidores para mestrado e doutorado.

Durante as reuniões, outro aspecto abordado foi que na carreira técnico-administrativa, em relação às demais carreiras do executivo, as oportunidades para o servidor ingressar em programa pós-graduação *stricto sensu*, provavelmente são maiores. Dentre essas oportunidades foram citados três aspectos, a saber:

- ✓ A instituição tentar proporcionar qualificação com Quali+.
- ✓ Os Mestrados Gespol e PROFIAP como iniciativas institucionais para o ingresso do servidor técnico-administrativo em cursos de pós-graduação *stricto sensu*.
- ✓ Propostas realizados pela Diretoria ao Consuni para que o servidor possa se afastar de maneira integral, parcial ou com flexibilização de horários.

Contudo, apontou-se a inexistência de uma política institucional para a qualificação dos servidores no que se refere aos programas de pós-graduação da instituição implementarem destinação de vagas para servidores técnico-administrativos ou mesmo para os docentes. Uma vez que a melhoria desse aspecto que não depende apenas da DDP/PROGEDEP, é necessário o engajamento de outras pró-reitorias para o sucesso de uma política de aproveitamento do conhecimento *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos.

No geral, a atual política de Gestão de Pessoas da universidade foi considerada apta para atender às expectativas de qualificação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos, sem deixar de tentar resolver as ponderações supracitadas.

4.4.2 Qualificação *stricto sensu* dos servidores e o Uso dos saberes pela UFT.

Na observação participante constatou-se que a equipe considera que a qualificação *stricto sensu* para os servidores da universidade, sobretudo pelo ambiente da educação, contribui para o crescimento da universidade. Inclusive, agrega o senso crítico às atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Contudo, o “Uso dos saberes pela UFT” foi considerado uma problemática. Uma das dificuldades levantadas está relacionada à formação que o servidor adquire não estar de acordo com os cargos específicos. Essa observação é corroborada pelo fato de 42% dos servidores ocuparem cargos em que não há relação ou a relação é interdisciplinar com a qualificação *stricto sensu* que possuem. Os demais, pouco mais da metade dos técnicos-administrativos mestres e doutores, 58%, possuem formação com relação direta ao cargo, vide gráfico 19.

Também relacionado ao ‘Uso dos saberes pela UFT’ na discussão, notou-se o interesse do grupo em discutir mais o assunto. Inicialmente houve a proposta de se estabelecer parâmetros para, ao final do curso pós-graduação, o servidor apresentar produto final que pudesse ser utilizado na prática profissional “diferenciada”.

4.4.3 Gestão por Competências x servidores com mestrado e doutorado

Na discussão sobre Gestão por Competência voltada para os servidores técnico-administrativos com mestrado e doutorado na Instituição, constatou-se, de

maneira geral, que existem desafios para adequar os ambientes às competências relacionadas à formação acadêmica do servidor mestre ou doutor.

Dentre as dificuldades apontadas pela equipe para o aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos-administrativos com mestrado e doutorado, destacaram-se que:

1. Existe dificuldade em alinhar o Conhecimento Habilidades e Atitudes – CHA (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), uma vez que não prevê, em um primeiro momento, mapeamento da qualificação formal do servidor.
2. O mapeamento de competências é relacionado às funções da universidade. Ainda que não esteja levando em consideração a formação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos.
3. Não existe a oportunidade para que o servidor possa propor melhorias no ambiente de trabalho ou na Instituição.
4. É complicada ou pode ser vetada a realocação dos servidores, tendo em vista que a legislação, plano de carreira, já definem o rol de atividades do cargo passíveis de serem realizadas.
5. É necessário pensar em arranjos laborais além das funções desempenhadas pelo técnico-administrativo no cargo do qual é titular. Que essas atividades complementares possam aproveitar os saberes desses servidores sem ser ilegal.
6. É necessário institucionalizar essa discussão ao nível de política pública da universidade.

Apesar da Gestão por Competências no serviço público federal ter sido regulamentada em 2006 (BRASIL, 2006c) ainda são incipientes os órgãos que já a implementaram de maneira integral, conforme levantamento realizado. Neste contexto a UFT realizou durante o ano de 2016 e 2017 o mapeamento das competências e identificação das necessidades de capacitação por competências.

Contudo, trata-se de uma das possibilidades que o modelo oferece. Ainda existem vários subsistemas, por exemplo, avaliação de desempenho, realocação de Pessoas, banco de saberes, provimento de funções gerenciais, enfim, uma gama extensa. Assim a implantação da Gestão por Competências é uma tarefa difícil para a área de pessoal, pois nenhum outro órgão se aprofundou em outros subsistemas.

Outra dificuldade observada na pesquisa consiste na literatura acerca da Gestão por Competências no serviço, nesta dissertação adotou-se as linhas teóricas

de Brandão e Guimarães (2001); Carbone e Brandão (2005); Zarafian (2001); Dutra, Hipólito e Cassiano (2000); Brandão (2007); Ruas (2003) dentre outros, contudo as discussões desses teóricos são, majoritariamente voltadas as organizações privadas; de modo que na esfera pública as forças de tensão contra a implementação do modelo de Gestão de Pessoas baseado nas competências tendem a ser mais complicado.

Diante do exposto, vislumbra-se que em curto ou médio prazo a Gestão por Competências não poderá ser a solução para a Gestão dos técnicos-administrativos com mestrado ou doutorado. Isso deve-se à necessidade de consolidação de etapas anteriores no processo de implantação. Em vista disso, necessita-se pensar e implementar soluções, mesmo que transitórias para essa demanda que urge cada vez mais, conforme dados já apresentados neste capítulo.

4.4.4 Gestão do Conhecimento x servidores com mestrado e doutorado.

Foi constado na observação participante que na UFT não existem iniciativas institucionais para a Gestão do Conhecimento na área de pessoal. Todavia, nos debates realizados, pode-se inferir considerações de resolução acerca da temática. Para a equipe, a Gestão do Conhecimento é um desdobramento da Gestão de Pessoas por Competências. Apesar disso, mesmo que a Gestão por Competências não esteja totalmente implantada, é possível criar meios para o gerenciamento do conhecimento dos técnicos-administrativos mestres e doutores.

Como resultado disso foram propostas iniciativas que podem ser adotadas pela Instituição, conforme esquematizado no quadro a seguir:

Quadro 8 - Modelo de Gestão dos saberes dos técnicos-administrativos mestres e doutores

Quem?	O quê?	Como?	Por que?
Alta Gestão	Política Institucional Uso do Saberes	Instituir a obrigatoriedade das instâncias institucionais definidas por portarias, como por exemplo, que grupo de trabalho, comitês e comissões sejam compostas por, no mínimo, 20% ou 1 (um), nos casos das comissões de 3 a 4 membros, com técnicos-administrativos que possuem o notório saber sobre a temática debatida em virtude de sua formação <i>stricto sensu</i> tenha sido	Ter a oportunidade para aproveitar melhor o uso dos saberes do técnico-administrativo com mestrado ou doutorado fora do seu local de trabalho.

		realizada na área. Salvo se houver impedimento legal à inclusão de técnico-administrativos em educação.	
DDP	Banco de Saberes	Nesse banco constará a relação de todos os servidores técnico-administrativos da UFT que possuem pós-graduação <i>stricto sensu</i> . O sistema deverá classificar a formação, as áreas temáticas das pesquisas e estudos realizados e as que o servidor tenha interesse de desenvolver.	Subsidiará a Política do Uso dos Saberes
Técnico mestres ou doutores	Cadastro	Validar os seus dados no Banco e cadastrar as pesquisas e estudos que tenha o desejo de realizar.	Validará o Banco de Dados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta proposta não consiste, de fato, na solução para a Gestão do Conhecimento dos técnicos-administrativo com pós-graduação *stricto sensu*. Por outro lado, pretende-se com isso, formatar uma instância de maneira institucional em que a experiência poderá ser sedimentada aos setores. Trata-se de considerar que o conhecimento provém das pessoas, e como estas podem compartilhar esses conhecimentos com outras pessoas.

De tal modo, essa proposta insere o técnico-administrativo como possível integrante de equipes altamente capacitadas, e os resultados alcançados são de responsabilidade de todos (PESTANA, 2003).

4.5 Entrevista com servidores

A percepção dos servidores sobre a Gestão de Pessoas da UFT realizar alguma iniciativa para o aproveitamento do conhecimento *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos serão apresentados neste tópico.

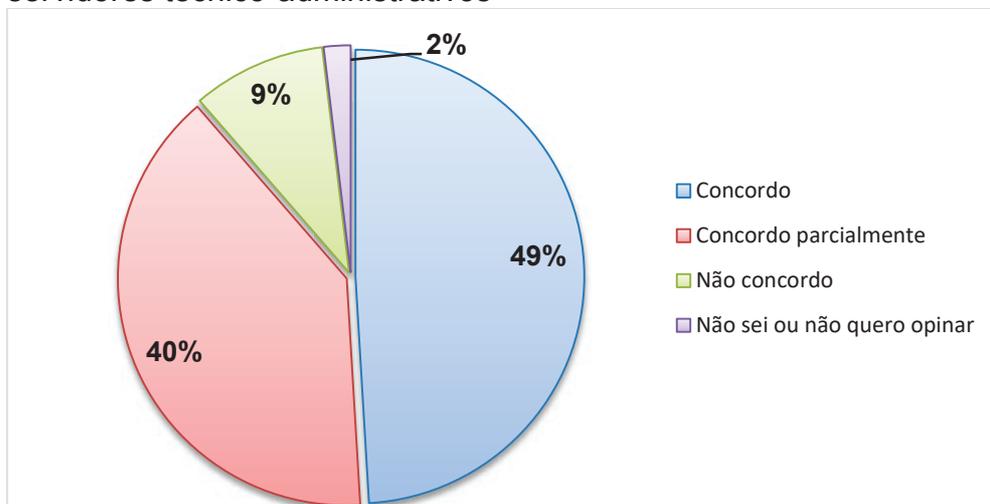
Antes, é importante destacar que as entrevistas consistiram em verificar o grau de concordância em relação as afirmações:

- I. Existe incentivo institucional para a Qualificação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos;
- II. É importante a qualificação em nível *stricto sensu* dos técnicos-administrativos que atuam na UFT;

III. Na instituição existem iniciativas que permitem o uso coerente dos saberes dos servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*.

A análise dessas respostas se desenvolveram, inicialmente, com a análise dos gráficos e, após isso, destacou-se os principais pontos citados nas justificativas apresentadas pelos entrevistados.

Gráfico 23 - Existência de Incentivo institucional à qualificação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos



Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor.

Para 49% dos entrevistados há uma concordância que existe incentivo institucional para a qualificação *stricto sensu*. Os 40% concordam parcialmente com essa afirmação, já 9% não concordam que exista incentivo institucional. E 2% dos entrevistados não sabem ou não quiseram opinar.

Este gráfico permite compreender que, conforme a análise documental realizada, os servidores de fato percebem que a UFT incentiva a qualificação *stricto sensu*, visto que a maioria dos entrevistados, 49%, concordam integralmente e 40% dos entrevistados concordam, mas com ressalvas.

Na tabela a seguir são exibidas quais justificativas para os entrevistados concordarem parcialmente que existe incentivo institucional para a qualificação *stricto sensu* dos técnicos-administrativos.

Quadro 9 - Justificativas das ressalvas para a existência de incentivo institucional para a qualificação *stricto sensu* dos técnicos-administrativos.

Entrevista i	<i>Existem normas e liberações em virtude da lei, houve apenas 2 políticas de incentivo da Gestão denominadas Gespol e Quali+. Porém, não existe reconhecimento nem aproveitamento adequado dos profissionais. Então, apesar de existir possibilidade de realizar mestrado ou doutorado, políticas que estão morrendo pelo que observamos, este não ocorre por incentivo da instituição e sim por desejo pessoal.</i>
Entrevista j	<i>As políticas de incentivo estão progredindo, uma vez que alguns cursos de pós-graduação determinaram código de vagas aos técnicos.</i>
Entrevista k	<i>Apesar da política de qualificação, é nebulosa a absorção das competências, especialmente quando ameaçam os professores e seus espaços.</i>
Entrevista m	<i>Tem alguns programas como o Qualis Mais. No entanto, a UFT precisa evoluir e deixar de ter "indicações" para passar no mestrado. Isso se reflete na meritocracia que não existe para cargos ou funções de confiança, onde não são selecionados os mais bem capacitados, mas os mais bem relacionados politicamente.</i>
Entrevista n	<i>1) os recursos financeiros são poucos, assim quase nenhum programa tem interesse em destinar vagas a servidores técnico-administrativos; 2) quando docentes saem, há um substituto, o que não ocorre no caso de técnicos-administrativos, dificultando as autorizações para afastamentos.</i>
Entrevista o	<i>Mesmo com Mestrado ou Doutorado muitos servidores continuam a desempenhar as mesmas funções anteriores à qualificação, uma vez que a instituição não dispõe dos espaços necessários para alocar esses servidores, seja por falta dos mesmos, seja por desinteresse da própria administração em aproveitar os Mestres e Doutores. O incentivo gira em torno apenas, em boa parte dos casos, da questão financeira.</i>
Entrevista q	<i>Entre muitos docentes, existe a percepção equivocada de que, o técnico-administrativo não precisa fazer pós-graduação.</i>
Entrevista r	<i>Há políticas de incentivo como o Quali+, porém ainda há entraves para a concessão de afastamentos.</i>
Entrevista t	<i>Depende da chefia imediata do servidor, alguns não querem e colocam barreiras.</i>
Entrevista v	<i>Não são todas as chefias que autorizam os servidores a participarem de uma qualificação.</i>
Entrevista y	<i>Acredito que deveria existir mais vagas destinadas aos técnicos-administrativos, principalmente para o doutorado.</i>

Entrevista z	<i>Reservar vagas, de modo impositivo, em Programas de Pós-graduação da própria instituição causa perplexidade, uma vez que fere frontalmente o acesso igualitário a cursos de pós-graduação stricto sensu. O que a UFT deveria incentivar seria a oferta de cursos específicos direcionados a preparar os servidores a disputar, em condições de igualdade com qualquer outro servidor público, de todas as demais instituições públicas, o acesso a cursos de pós-graduação stricto sensu. Por isso, tal prática observada na UFT há alguns anos é gravíssima e deveria ser abolida imediatamente.</i>
Entrevista gg	<i>Há sim, mas poderia/deveria ser beeeem melhor!</i>
Entrevista ii	<i>O incentivo é parcial porque nem todos os programas de mestrado/doutorado da instituição oferecem vagas destinadas aos técnicos.</i>
Entrevista kk	<i>Faltam vagas de Mestrado e Doutorado e incentivo com bolsas de pesquisas...</i>
Entrevista oo	<i>Há uma oferta razoável de programas de qualificação, mas a Universidade ainda não dispõe de uma política de incentivo além do que prevê a legislação (8.112 e PCCTAE), basta ver que há uma dificuldade enorme de se obter afastamento para estudos, pesquisa e defesa de dissertações.</i>
Entrevista qq	<i>Poucas vagas nos cursos, poucas vagas para afastamento.</i>
Entrevista ss	<i>O incentivo ainda não está abrangente a todas as áreas.</i>
Entrevista tt	<i>Existem as normas que permitem que o servidor se qualifique, mas estão condicionadas à liberação da chefia imediata, que por vezes impede.</i>
Entrevista xx	<i>Parcialmente, tendo visto, que o quali-técnico já está oportunizando aos técnicos a possibilidade de qualificação por meio dos programas de nível de stricto sensu, UFT.</i>
Entrevista aaa	<i>Começou a ter uma política de incentivo há pouco tempo, mas ainda acanhada para o potencial de Pessoas interessadas em fazer uma pós-graduação.</i>

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor.

Compreende-se por meio das respostas que os entrevistados consideram que as iniciativas institucionais para a qualificação *stricto sensu* dos técnicos-administrativos poderia melhorar.

Dentre os principais argumentos postulados destacam-se: 1- Os incentivos existentes apenas atendem normas e liberações em virtude da lei; 2- Não reconhecimento, tampouco o aproveitamento dos profissionais; 3- Nebulosa a

absorção das competências; 4- Há contratação de substituto quando o docente se afasta, o que não ocorre no caso dos técnicos-administrativos; 5- O servidor continua a desempenhar as mesmas funções anteriores à qualificação; 6- Chefias dificultam ou não autorizam o afastamento dos servidores; 7- Ainda há insuficiência de vagas para o doutorado; 8- Incentivo ainda não está abrangente a todas as áreas.

Para os 9% que não concordam que exista incentivo para se qualificar em nível de pós-graduação *stricto sensu* os servidores usaram as seguintes justificativas:

Quadro 10 - Respostas dos entrevistados que não concordaram com a existência de incentivo institucional para a qualificação *stricto sensu* dos técnicos-administrativos.

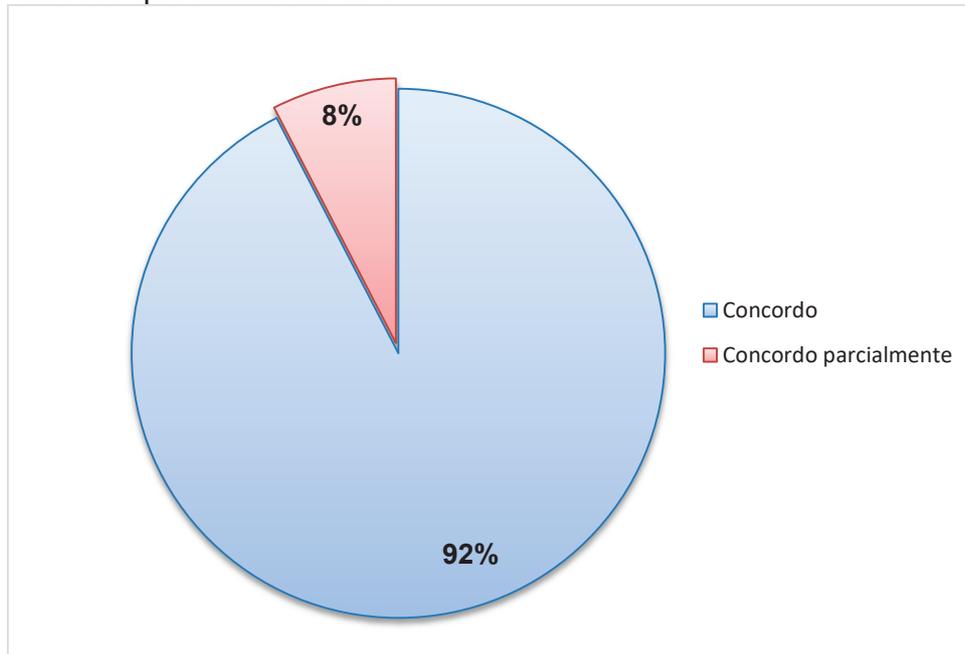
Entrevista c	<i>São muitas as variáveis que garantem um bom desenvolvimento de pós-graduação. Uma delas é o tempo integral de dedicação do aluno ao mestrado e isso não existe na UFT de forma geral.</i>
Entrevista h	<i>O Servidor recebe apenas os vencimentos normais, sem bolsas de estudo da Instituição.</i>
Entrevista bb	<i>Há grande dificuldade para a liberação do servidor para se afastar para qualificação.</i>
Entrevista hh	<i>Nunca fui incentivado, tive que lutar e tentar sozinho</i>
Entrevista pp	<i>Não há uma política de fato. O Quali+ é muito incipiente. O próprio Gespol que na época de sua criação foi colocado como sendo "o mestrado para servidores técnico-administrativos", hoje já não oferece mais vagas para os técnicos.</i>

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor.

Os principais motivos que os entrevistados apontaram para não concordar: 1- O tempo integral de dedicação ao mestrado que, de maneira geral, não existe na UFT; 2- Não há bolsas de estudos; 3- empecilhos para o afastamento do servidor; 3- A inexistência institucional de fato.

O gráfico a seguir mostra o grau de concordância dos entrevistado em relação à importância da qualificação em nível *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos da UFT.

Gráfico 24 - A importância da qualificação em nível *stricto sensu* dos técnicos-administrativos que atuam na UFT



Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor.

De acordo com as entrevistas realizadas nesta pesquisa, 92% dos servidores participantes concordam que é importante que os técnicos-administrativos se qualifiquem em nível de mestrado e doutorado. E os que concordam, mas com ressalvas, representam 8% dos entrevistados.

No que diz respeito às justificativas dos entrevistados que concordaram parcialmente, tem-se:

Quadro 11 - Resposta dos entrevistados que concordam parcialmente com a importância dos técnicos-administrativos com mestrado e dourado

Entrevista e	<i>Primeiro por nos permitir progredir financeiramente na carreira de forma justa e legítima. Depois por nos possibilitar ampliar conhecimentos para atuar e terceiro nos permite lidar com os professores em pé de igualdade, sinto que eles respeitam um pouquinho mais os técnicos que possuem o mesmo nível acadêmicos que eles.</i>
Entrevista j	<i>Se os servidores se qualificarem automaticamente a instituição se torna beneficiária deste incentivo</i>
Entrevista pp	<i>A maioria das pesquisas realizadas pelos técnicos, que poderiam ser levadas em conta no dia a dia da universidade, não tem de fato aplicabilidade.</i>

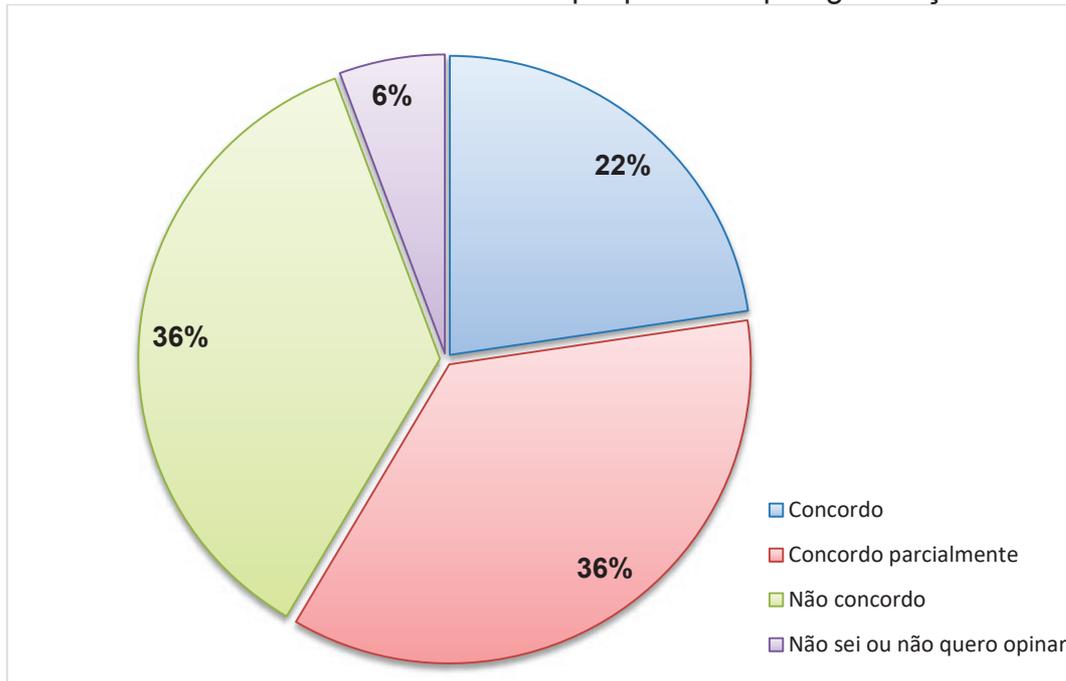
Entrevista zz	<i>Em alguns casos seria mais importante que os técnicos tivessem mais capacitação e atualização em suas áreas de atuação que qualificação stricto sensu.</i>
----------------------	---

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor.

Dentre as justificativas para as ressalvas à concordância da afirmação, destacaram-se: 1- Pesquisas realizadas pelos técnicos-administrativos poderiam ser levadas mais em conta no dia a dia da universidade; 2- em alguns casos seria mais importante que os técnicos tivessem mais capacitação e atualização.

No próximo parágrafo realizou-se a análise das respostas da afirmação “Na Instituição existem iniciativas que permitem o uso coerente dos saberes dos servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*” obteve-se a maior diversidade de graus de concordâncias.

Gráfico 25 - Existência de iniciativas que permitem o uso coerente dos saberes dos servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*.



Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor.

Para 36% dos técnicos-administrativos entrevistados não existem iniciativas para uso coerente dos saberes; da mesma maneira, 36% dos entrevistados concordam, mas com ressalvas. Dos entrevistados 22% concordam integralmente com a afirmação. Já 6% dos entrevistados não souberam ou não quiseram opinar.

Os entrevistados que concordam parcialmente apresentaram os motivos exibidos na tabela 12.

Quadro 12 - Respostas dos entrevistados que concordam parcialmente com a existência de iniciativas institucionais para o uso dos saberes

Entrevista b	<i>Creio que falte um mapeamento correto, entre a qualificação obtida e o setor onde o servidor está alocado.</i>
Entrevista c	<i>Existem inúmeros problemas. Um deles é a competição ou outros interesses políticos e a hierarquia, de uma forma geral é difícil colocar em prática devido aos diversos interesses conflitantes que impedem o uso coerente dos saberes dos servidores que possuem pós-graduação. Ainda precisa melhorar muito e somente através da melhoria e aperfeiçoamento do arcabouço legal isso mudará.</i>
Entrevista d	<i>Pessoalmente, tenho a oportunidade de usar os conhecimentos adquiridos em minha formação no trabalho que realizo diariamente. Busquei essa oportunidade e fui atendida. Acho que, de maneira geral, a instituição procura direcionar os conhecimentos dos técnicos-administrativos para áreas em que sejam realmente úteis. Mas há colegas descontentes. Então, a Instituição precisa melhorar isso.</i>
Entrevista f	<i>Entendo que o conhecimento adquirido por esses servidores deveria ser melhor aproveitado, melhor socializado, em especial quando se trata de pesquisas realizadas na própria instituição. Vejo um certo comodismo no que diz respeito a essa situação, não somente por parte da instituição, mas do próprio servidor também.</i>
Entrevista g	<i>É importante incentivar a produção científica voltada à melhoria dos processos e resultados institucionais. Assim como, dar continuidade do desenvolvimento profissional do servidor, de forma a adquirir novas competências e elevar os níveis de qualidade do trabalho executado.</i>
Entrevista h	<i>Há preconceito, medo e discriminação quanto ao potencial dos Tec. Adm. na UFT pelos Docentes.</i>
Entrevista q	<i>Há preocupação, por parte da chefia imediata, de inversão de hierarquias.</i>
Entrevista r	<i>Atualmente depende muito da vontade pessoal de cada técnico. Os setores/áreas/grupos de pesquisa ainda possuem barreiras para a atuação dos técnicos nas pesquisas.</i>
Entrevista u	<i>Após a conclusão de um curso não é verificado se é possível direcionar melhor o conhecimento que foi adquirido. Desta forma, para a Instituição pode acontecer do retorno ser menor.</i>
Entrevista w	<i>As iniciativas que permitem o uso coerente dos saberes varia de setor pra setor, da visão da chefia e da disponibilidade do servidor em aplicar esses conhecimentos nas atividades que desenvolve.</i>
Entrevista z	<i>Não raro, os servidores técnicos-administrativos mestres e doutores não possuem plena autonomia para, a partir de sua qualificação, propor ideias/projetos e desenvolvê-los.</i>
Entrevista bb	<i>Há certa incoerência na disponibilidade de vagas para servidores.</i>

Entrevista ee	<i>Um técnico administrativo com mestrado até recebe incentivos em participação em bancas acadêmicas, dar aulas como voluntário e outras iniciativas importantes, mas no que concerne a ser por exemplo chefe de algum departamento inerente ao seu curso ou outras atividades, eles continuarão sempre sendo submetidos as ordens do grupo de professores do curso que ele atende, ou a políticas internas que prestigiam mais os docentes que os técnicos.</i>
Entrevista gg	<i>Porque não sei se a universidade teria a obrigação de colocar essas pessoas em novos postos. Veja: se todos os assistentes em administração da UFT tiverem mestrado ou doutorado, e assim, cobrarem da UFT uma nova lotação, quem faria o serviço do assistente? A pessoa agora é "muito boa" para fazer o que fazia antes? Todos agora são "superiores"?</i>
Entrevista kk	<i>Nada a declarar</i>
Entrevista rr	<i>Alguns servidores estão deslocados ou mal aproveitados, devido sua lotação ser limitante na execução somente das atribuições do cargo em que ocupa.</i>
Entrevista ss	<i>Determinados setores não apresentam oportunidades ou abertura para que o servidor possa desenvolver ou aprimorar seus serviços advindos do conhecimento adquirido na pós-graduação. Isso em parte chega até a desmotivar o servidor.</i>
Entrevista aaa	<i>Existem sim iniciativas, mas ainda também bastante acanhadas, sendo de muita importância para a comunidade acadêmica, a empregabilidade e difusão dos conhecimentos adquiridos pelos servidores em geral que fazem uma pós-graduação.</i>
Entrevista bbb	<i>Em razão da existência do Projeto Servidor Multiplicador</i>

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor.

Na percepção dos servidores técnico-administrativos que concordam parcialmente que a UFT prevê o uso dos seus saberes provenientes da qualificação *stricto sensu* apresentam-se as principais características: 1- falta mapeamento para adequar a qualificação do servidor à sua lotação; 2- Dificuldade de colocar em prática os conhecimentos em virtude de interesses conflitantes no ambiente de trabalho, dificuldades impostas por setores/áreas/grupos; 3- Falta incentivar produção científica voltada à melhoria dos resultados institucionais; 4- Preconceito, medo ou discriminação quanto ao potencial; 5- O não direcionamento dos saberes adquiridos; 6- Varia de setor, da visão da chefia e da disponibilidade do servidor; 7- Falta autonomia para propor desenvolver ideias/projetos; 8- Não aproveitamento para exercer chefias de departamento;

Para os 36% dos servidores entrevistados que disseram não concordar com a afirmação suas justificativas foram:

Quadro 13 - Respostas dos entrevistados que não concordam com a existência de iniciativas institucionais para o uso dos saberes.

Entrevista i	<i>Poucas gestões souberam utilizar um pouco do potencial dos saberes dos técnicos-administrativos.</i>
Entrevista k	<i>A proposição é retornar em tarefas operacionais, porque apesar de habilitados e com notória experiência, não há espaço para que ocupem espaços decisórios.</i>
Entrevista m	<i>Não existem iniciativas em nível de Instituição-MACRO. Mas sim em nível de equipe de trabalho. Por exemplo, preciso resolver um problema ou conhecer mais o problema. Daí saem as dissertações. Mas não há uma definição dos problemas MACRO da UFT a serem enfrentados com os projetos de dissertação dos servidores, ou mesmo quando existem não são aplicados.</i>
Entrevista n	<i>Na minha opinião, na UFT, os cargos de destaque são em função de acordos políticos, além disso, a instituição não dispõe de espaço para aproveitar todos os servidores qualificados; logo, alguns serviços precisam ser desempenhados independentemente da qualificação. Com a saída dos servidores terceirizados/recepcionistas, por exemplo, nós técnicos vamos ter de ficar em alguns setores para "bater carimbo e entregar papel", essa precarização nos desestimula.</i>
Entrevista t	<i>Não vejo uma Gestão de rh correta, é tudo indicação.</i>
Entrevista aa	<i>Entendo que poderia haver um maior aproveitamento dos saberes.</i>
Entrevista dd	<i>Não há condições estruturais para ações. Normalmente trabalham em setores que não há aproveitamento dessas habilidades e competências.</i>
Entrevista ff	<i>Porque os técnicos administrativos com mestrado ou doutorado, em momento algum são convidados para participar direta ou indiretamente nas pesquisas ou orientação nos trabalhos de TCC ou Dissertação (no caso dos doutores), acho importante a qualificação, mas pouco utilizamos no dia a dia como técnico. Nesse sentido, precisamos de incentivo, no qual possamos também adentrar no mundo científico, de forma a publicar artigos científicos e outros. Assim iremos contribuir para o crescimento da nossa Instituição e da sociedade.</i>
Entrevista hh	<i>As que existem são promovidas pelos próprios técnicos.</i>
Entrevista ll	<i>Embora a instituição tenha incentivos para a capacitação dos servidores, o uso do conhecimento apropriado pelo servidores ao retornar ao seu trabalho ainda não existe. Os efeitos disso, repercutem na missão da universidade que deixa de aproveitar os saberes dos servidores em prol do seu desenvolvimento na sociedade, além dos servidores capacitados, de certa forma, ficarem desmotivados em suas funções.</i>

Entrevista mm	<i>Os servidores voltam qualificados e não são alocados em funções que possam usar o conhecimento que obtiveram.</i>
Entrevista nn	<i>Não percebo a existência de um plano de aproveitamento desses servidores em setores estratégicos. Até onde vejo, todos continuam nos mesmos setores. Não houve nenhuma proposta de crescimento dentro da Instituição.</i>
Entrevista oo	<i>Não há um plano para aproveitamento dos saberes e conhecimentos técnicos ou acadêmicos adquiridos na qualificação.</i>
Entrevista pp	<i>Se há tais iniciativas, desconheço. Como falei anteriormente a maioria das pesquisas não são aplicadas.</i>
Entrevista qq	<i>No setor onde trabalho somos vistos como “faz tudo”. Recebemos problemas que nada têm a ver com nossa área de atuação específica. São raras as vezes em que somos convidados ou motivados a participar de projetos de nossa área de atuação técnica.</i>
Entrevista tt	<i>Não existem iniciativas.</i>
Entrevista uu	<i>A maior parte dos colegas retorna para sua mesma função antes da qualificação, não agregando o conhecimento adquirido para a Instituição.</i>
Entrevista ww	<i>Se, por um lado, a instituição não proíbe o uso das novas habilidades aprendidas, por outro lado ela não incentiva o uso dessas novas habilidades.</i>
Entrevista zz	<i>Ainda falta muito para termos uma efetiva Gestão por Competências na Instituição.</i>

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor.

Dentre os motivos elencados, destacam-se: 1- Pouca utilização do Potencial dos Saberes técnico-administrativo; 2- Não há espaço para que se ocupe espaços decisórios; 3- Não existem iniciativas em nível de Instituição – MACRO, apenas setoriais; 4- não se dispõe de espaços para aproveitar todos os servidores qualificados; 5- Não há uma correta Gestão de Pessoas; 6- Falta oportunidade para participar direta ou diretamente nas pesquisas ou orientação de TCC ou Dissertação (no caso dos doutores); 7- Inexistência de plano de aproveitamento desses servidores.

De maneira geral, os servidores entrevistados sentem falta de apoio institucional para o desenvolvimento de atividades mais complexas, nas quais poderiam colocar em prática todo o conhecimento adquirido. Contudo, todos sentem que suas qualificações são importantes, pois promovem mudança no tipo de profissional que atua no dia a dia da universidade. Por fim, apesar de algumas

ressalvas, a maioria dos entrevistados concorda que a UFT proporciona oportunidade para que seus servidores técnico-administrativos ingressem em programa de pós-graduação *stricto sensu*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão em Políticas Públicas refere-se às atividades de planejamento e avaliação onde são definidos os modelos e as regras para a tomada de decisões nas ações de responsabilidade do Estado. Dentre essas atividades, a área de Gestão de Pessoas no serviço público apresenta-se de maneira complexa às instituições. Por isso, os resultados oriundos das pesquisas acadêmicas deste tema podem contribuir para a elaboração e Gestão dessas políticas.

Com a reforma do Estado, mostra-se evidente a necessidade de racionalizar o emprego dos recursos públicos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados (BRESSER-PEREIRA, 2008). Dentre outras medidas, buscar respostas mais eficientes às demandas específicas da área de Gestão de Pessoas no serviço público.

Os profissionais com mestrados e doutorado são altamente qualificados e preparados para atuarem nas diversas áreas de uma instituição (CARVALHO, 1999). Neste contexto, o desafio para a Gestão de Pessoas da UFT é promover o equilíbrio entre as responsabilidades e capacidades do servidor técnico-administrativo com pós-graduação *stricto sensu*. Uma posição em que suas expectativas no trabalho sejam supridas, proporcionando bem-estar, fluência e efetividade (DUTRA, HIPÓLITO e CASSIANO, 2000). Afastando-se, assim, o aborrecimento, medo e perplexidade ou frustração e ansiedade no cotidiano laboral.

Na observação participante realizada na PROGEDEP verificou-se também que na Gestão por Competências existe dificuldade em alinhar o Conhecimento Habilidades e Atitudes – CHA (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), uma vez que não prevê, em um primeiro momento, o mapeamento da qualificação formal do servidor; ainda que é necessário pensar em arranjos laborais além das funções desempenhadas pelo técnico-administrativo no cargo do qual é titular; para que essas atividades complementares possam aproveitar os saberes desses servidores sem que seja caracterizado como desvio das funções do cargo.

Para tanto, a Gestão do Conhecimento pode ser empregada como área assessora da Gestão por Competências. De modo que um sistema de Gestão de Conhecimento com esses servidores condicionaria a Instituição à aprendizagem organizacional por meio da coleta, registro e transmissão dos conhecimentos e técnicas para a realização de rotinas e processos de trabalhos. Para a equipe da

DDP/PROGEDEP a Gestão do Conhecimento será um desdobramento da Gestão de Pessoas por Competências. Deve-se criar meios de gerenciar o conhecimento dos técnicos-administrativos mestres e doutores, vide quadro 8.

É neste contexto que a temática desta dissertação problematiza-se no questionamento sobre qual a Política Pública na área de Gestão de Pessoas da UFT é utilizada no que tange ao aproveitamento coerente do conhecimento dos seus servidores técnico-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*.

Atualmente os percentuais de técnicos-administrativos mestres e doutores na UFT representam 16% do total de servidores da categoria, o que corresponde a 138 servidores. Esse número poderá chegar a 149 técnicos-administrativos até o final do ano de 2018. Trata-se de um incremento superior à previsão de novos servidores. Vide gráfico 15, infere-se que em 2008, a representação era de apenas 0,3%, mas em 2018 esse percentual será de aproximadamente 17,8%, o que representa uma evolução de 59 vezes.

O perfil dos 138 servidores técnico-administrativos da UFT que possuem mestrado ou doutorado de maneira diversificada. Em relação ao sexo, 57% são do sexo masculino e 43% do sexo feminino. A faixa etária é de 63% para servidores de 31 a 40 anos e 29% com idades de 41 a 50 anos. No que diz respeito ao tempo admissão na UFT, 85% tem mais de 8 anos de UFT. Apurou-se que 16% dos atuais técnicos-administrativos mestres e doutores possuíam essa qualificação antes de sua admissão na UFT.

Discutiu-se também a relação das áreas de conhecimento dos cursos de pós-graduação realizados e do cargo ocupado, de maneira geral verificou-se que não há grandes diferenças nessa comparação. Visto que apenas 5% dos servidores possuem curso de mestrado ou doutorado sem relação com o cargo ocupado, conforme gráfico 20. Contudo, esse percentual tem de ser controlado a fim de ser mantido ou reduzido. Desse modo, as discrepâncias entre as áreas de conhecimento do cargo e do curso não podem causar prejuízos à atuação do servidor técnico-administrativo na Instituição.

Há iniciativas formais para que os TAEs possam ingressar e cursar pós-graduação *stricto sensu*. Tais como, incentivo financeiro sobre o salário-base de 52% e 75% para mestrado e doutorado, respectivamente; possibilidades de afastamentos para estudos; destinação de vagas exclusivas. Contudo, não foram encontradas

regras relacionadas ao aproveitamento do conhecimento dos TAEs com mestrado ou doutorado no âmbito da UFT.

Também não constam no PDIPCCTAE e nas demais resoluções internas da UFT previsões que contemplem o desenvolvimento do servidor técnico-administrativo na carreira, achados de referência ao uso dos saberes provenientes do pós-graduação *stricto sensu*,

Na entrevista com os técnicos-administrativos da UFT que possuem mestrado e doutorado pode-se obter suas percepções acerca da qualificação *stricto sensu* no âmbito profissional.

No que diz respeito à existência de incentivos institucionais que promovam a qualificação dos técnicos-administrativos, 89% dos entrevistados ou concordam ou concordam parcialmente, sendo que 49% concordam sem ressalvas e 40% dizem que existem ressalvas na concordância com a afirmação proposta.

Alguns entrevistados alegam que há dificuldade na liberação para o afastamento por parte de algumas das chefias. A insuficiência de vagas para o doutorado e abrangência das áreas. Outro ponto interessante citado pelos entrevistados consiste na impossibilidade de contratação de técnico-administrativo substituto no caso de afastamentos o que também dificulta a liberação por parte da chefia.

A percepção dos técnicos-administrativos é que os incentivos existentes na UFT ainda são insuficientes, pois atenderiam apenas as normas e liberações em virtude da lei de âmbito nacional. Corroborando com essa percepção, na pesquisa de campo realizada com a equipe da DDP/PROGEDEP, também discutiu-se a inexistência de uma política institucional mais aprofundada para a qualificação dos servidores ao implementar destinação de vagas para servidores técnico-administrativos ou mesmo para servidores docentes.

Já a percepção da importância da qualificação em nível *stricto sensu* do técnico-administrativo mostrou-se quase hegemônica. Para 92% dos entrevistados é verdadeira essa afirmação e apenas 8% concordaram parcialmente. É importante destacar que, conforme constatado neste estudo, o servidor técnico-administrativo com mestrado ou doutorado possui alto grau de qualificação. Em outras palavras, é um profissional preparado para as atividades mais complexas dentro da sua carreira na UFT.

Por último, a opinião dos servidores entrevistados sobre a existência de iniciativas que permitem o uso coerente dos saberes dos servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*, demonstra que para 36% dos técnicos-administrativos entrevistados não existem iniciativas quanto a isso; enquanto que para outros 36% dos entrevistados, afirmam que existem iniciativas que incentivem o uso coerente desses saberes, mas parcialmente.

Esses entrevistados disseram que não há espaços para o aproveitamento dos saberes dos servidores, falta oportunidade para colocar em prática seus conhecimentos. Igualmente, foi assinalado que não existe plano institucional que possa orientar esse aproveitamento, como por exemplo, atuar em projetos específicos ou exercer chefias de departamento.

Diante do exposto, infere-se que na UFT não existe política pública na área de Gestão de Pessoas empregada para o aproveitamento coerente do conhecimento dos seus servidores técnico-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*. Uma vez que não se vislumbram tais práticas na UFT a partir dos relatos dos servidores técnico-administrativos, na pesquisa documental e na observação participante, uma vez que pelo mapeamento das áreas de conhecimento, dos cargos e dos cursos também não é possível perceber diferenças relevantes que dificultem o uso coerente dos saberes.

Cabe destacar que o servidor técnico-administrativo possui capacidade reflexiva crítica fortalecida. Ademais, mostra-se de inestimável relevância a qualificação em pós-graduação *stricto sensu* do servidor para a UFT e suas atividades no ambiente de trabalho. Por isso, torna-se mister um olhar especial para um melhor aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos-administrativos detentores dos títulos de mestres ou doutores em suas atribuições dentro da Instituição.

Por fim, como contribuição desta pesquisa, sugere-se a discussão de implantação de uma política pública de aproveitamento coerente dos saberes dos técnicos-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*. Para tanto, consta em apêndice a este trabalho, proposta de implantação do programa “Banco de Saberes técnico-administrativos”. Nessa proposta formularam-se justificativas, diretrizes e modelos que servirão como base para a discussão na Instituição e possível implantação no âmbito da Universidade Federal do Tocantins.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. D. S.; CORRÊA, V. P. Avaliação De Treinamentos a Distância: Relações entre Estratégias de Aprendizagem e Satisfação Com O Treinamento. **RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 43-67, mar./abr. 2010.

AROY, C.; VOISIN, A. As transformações recentes das políticas de accountability na educação: desafios e incidências das ferramentas de ação pública. **Educação e Sociedade**, Campinas, Jul/Set. 2013. 881-901. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v34n124/12.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2017.

BARRETO, F. C. D. S.; DOMINGUES, I. 2011-2020 'NPGS': the country's challenges and the national plan of graduate studies. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 3, p. 17-53, set 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v28n3/a02v28n03.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. D. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 493-513, 8-11 mar./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n2/v47n2a10>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, 12 (2), 12(2) 2007. 149-158. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a Gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set/out 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5>>.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 41, n. 1, p. 179-194, JAN./MAR 2001. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: [s.n.], 1988.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro 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**, Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091compilado.htm>. Acesso em: 26 maio 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. **Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005**, Brasília, 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 26 maio 2016.

BRASIL. Decreto 5824/2006, de 29 de junho de 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 PCCTAE, instituído pela Lei no 11.091/2005**, Brasília, 2006b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 26 maio 2016.

BRASIL. Decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**, Brasília, 2006c. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 26 maio 2016.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova : Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 45, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Rev. Adm. Pública - RAP**, Rio de Janeiro, Mar./Abr. 2008. 391-410. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/09.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

CAPES. Mestrado Profissional. **BRASIL, Ministério da Educação**, 2015. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7419-mestrado-profissional>>. Acesso em: 12 set. 2016.

CAPES. História e Missão da CAPES. **BRASIL, Ministério da Educação**, 2016. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acesso em: 04 set. 2016.

CAPES. Projetos Minter e/ou Dinter. **BRASIL, Ministério da Educação**, 2016b. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/projeto-minter-e-ou-dinter>>. Acesso em: 12 set. 2016.

CAPES. Missão e objetivos - O Portal de Periódicos da Capes. **BRASIL, Ministério da Educação**, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=102>. Acesso em: 19 set. 2017.

CAPES. Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação. **BRASIL, Ministério da Educação**, 2017. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>>. Acesso em: 20 set. 2017.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, A. M. A. Onde estão e o que fazem nossos mestres e doutores? Uma reflexão sobre critérios de avaliação da pós-graduação. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 2, 1999. ISSN 1414-9893. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98931999000200008&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: 12 ago. 2016.

CARVALHO, A. M. A. Onde estão e o que fazem nossos mestres e doutores? Uma reflexão sobre critérios de avaliação da pós-graduação. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 02, p. 54-63, Psicologia: Ciência e Profissão 1999. Disponível em: <>. Acesso em: 19 mar. 2017.

CHANLAT, J.-F. **O gerencialismo e a ética do bem comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, Anais. LISBOA: [s.n.]. 2002.

CNPQ. O CNPq. **BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações**, 2016. Disponível em: <http://cnpq.br/apresentacao_institucional/>. Acesso em: 14 out. 2016.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da Gestão do conhecimento em entidade flandrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea [online]**, v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a09.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

CONSUNI-UFT. Resolução Conselho Universitário nº 19, de 18 de Dezembro de 2006. **Estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFT**, Palmas, 2006. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/nxLfGoSdQXC5z0OVPcF4CA>>. Acesso em: 23 out. 2016.

CONSUNI-UFT. Resolução Conselho Universitário nº 27, de 25 de setembro de 2014. **Dispõe sobre o Planejamento Estratégico 2014-2022 da Universidade Federal do Tocantins**, Palmas, 2014. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/IEdq3JJCiRcedbs8lm2B-gg>>. Acesso em: 22 out. 2016.

CONSUNI-UFT. Resolução Conselho Universitário nº 36, de 06 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre o Manual de Normalização para Elaboração de Trabalhos Acadêmico-Científicos no âmbito da Universidade Federal do Tocantins**. Disponível em <ww2.uft.edu.br> Acesso em: 04/01/2018

CONSUNI-UFT. Resolução Conselho Universitário nº 20, de 19 de novembro de 2016. **Dispõe sobre o Programa de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFT e confere outras providências que integrarão o PDIPCCTAE**, Palmas, 2015. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/Y3uvFGraQRa7nQAsLfl2w>>. Acesso em: 23 out. 2016.

CONSUNI-UFT. Resolução Conselho Universitário nº 06, de 05 de abril de 2016. **Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins, 2016-2020**, Palmas, 2016. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/Bu0fAqZjT66B-rTgwt53LQ>>. Acesso em: 22 out. 2016.

CONSUNI-UFT. Resolução Conselho Universitário nº 03, 22 de março de 2017. **Dispõe sobre o Programa de Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos, “Quali+ Técnico-Administrativos”, mediante oferta de vagas nos cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, oferecidos pela Universidade Federal do Tocantins**, Palmas, 2017. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/FxJXIMxustuPjUNJXiChZw>>. Acesso em: 19 set. 2017.

DA COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969-992, set./out. 2003. Disponível em: <http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/Costa_castanha.pdf>. Acesso em: 22 maio 2017.

DA SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai/ago 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

DANTAS, E. L. B. Política de Gestão de Pessoas em Universidades Federais: A Percepção dos Técnicos-Administrativos sobre o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação na UFT. **Dissertação - Universidade Federal do Tocantins. Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas**, Palmas, 2015. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3258377#>. Acesso em: 10 mar. 2016.

DIAS, R. B.; SERAFIM, M. P. Educação CTS: uma proposta para a Formação de cientistas e engenheiros. **Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 3, p. 611-627, novembro 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a05v14n3.pdf>>.

DTI. Universidade Federal do Tocantins. **Coordenação de Sistemas de Gestão**, 2017. Disponível em: <<http://ww2.uft.edu.br/gestao/orgaos-complementares/dti>>. Acesso em: 20 set. 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; CASSIANO, M. S. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n1/v4n1a09.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2016.

FACHIN, G. R. B. E. A. Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. **Perspectivas em Ciência da Informação [on-line]**, v. 14, n. 2, p. 220-236, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n2/v14n2a15>>. Acesso em: 21 out. 2016.

FADUL, É. M. C.; SILVA, L. P. **Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2008. p. 1-16.

FAPESP - BIREME. A Scientific Electronic Library Online - SciELO , 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/?lng=pt>>. Acesso em: 20 set. 2017.

FAPESP. A FAPESP. **ESTADO DE SÃO PAULO, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação**, 2016. Disponível em: <<http://www.fapesp.br/sobre/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 107-126, Jun 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n45/v15n45a09.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.

FARIA FILHO, L. M. D. O novo PNPG e a educação básica. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 29, n. 2, p. 289-295, Jun 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v29n2/13.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

FISCHER, T. Seduções e Riscos: a experiência do mestrado profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 119-123, abr/mai/jun 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a10.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas [online]**, v. 35, n. 5, p. 14-20, set.-out. 1995. ISSN ISSN 2178-938X.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, Jan/Mar 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

GAZZOLA, A. L. A.; FENATI, R. A Pós-Graduação Brasileira no Horizonte de 2020. **Plano Nacional de Pós-graduação - PNPG 2011-2020 / Coordenação de Pessoal de Nível Superior**, Brasília, DF : CAPES, v. 2, n. 1, 2010. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG_Miolo_V2.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

GEOCAPES. GEOCAPES - Sistema de Informações Georreferenciadas | CAPES. **BRASIL, Ministério da Educação**, 2016. Disponível em: <<http://geocapes.capes.gov.br/geocapes2/>>. Acesso em: 14 out. 2016.

GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the “practice lens”. **Management Learning**, v. 40, n. 2, 2009a. 115-128.

GHERARDI, S. Practice? It’s a matter of taste!. **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009b.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HÖFLING, E. M. Estado e Políticas (Públicas) Sociais. **Cadernos Cedes**, v. 21, n. 55, p. 30-41, novembro 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539>>. Acesso em: 17 maio 2017.

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

LAMBERT, E. G.; HOGAN, N. L. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. **Criminal Justice Police Review**, v. 21, n. 2, p. 160-184, 2010. ISSN 1552-3586.

LIMA, C. M. P. D.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; ARAÚJO, A. J. D. S. A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 35, n. 4, p. 1223-1238, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v35n4/1982-3703-pcp-35-4-1223.pdf>>.

LÜDKE, M. Influências cruzadas na constituição e na expansão do sistema de pós-graduação stricto sensu em educação no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 30, p. 117-123, Set /Out /Nov /Dez 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n30/a09n30>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

MAGALHÃES, E. M. D. . O. A. R. D. et al. Training policy for the technical-administrative staff at the Federal University of Viçosa (UFV) as perceived by trained employees and managers. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, feb 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

MANN, G. A. A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 1, Spring, 2006. 33-48. Disponível em: <<http://go-galegroup.ez6.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=capes&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA160542365&asid=0d8cbbdc0ff4e39450e5a3e548f4420b>>. Acesso em: 14 set. 2017.

MICROSOFT. Função Previsão, Microsoft Office Excel. **Support Office**, 2016. Disponível em: <<https://support.office.com/pt-br/article/PREVISÃO-Função-PREVISÃO-50CA49C9-7B40-4892-94E4-7AD38BBEDA99>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

MOREIRA, M. L.; VELHO, L. Pós-graduação no Brasil: da concepção "ofertista linear" para "novos modos de produção do conhecimento" implicações para avaliação. **Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Sorocaba, v. 13, n. 03, p. 625-645, Outubro 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/02.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2016.

MS/CNS. Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2016, que dispõe sobre as normas cabíveis a investigações em Ciências Humanas e Sociais. **Resoluções Conselho Nacional de Ética**, Brasília, 07 abr. 2016. 10. Disponível em: <Resolução nº 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde>. Acesso em: 26 set. 2017.

PACHECO, R. S. ESCOLAS DE GOVERNO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS — ENAP-BRASIL EM PERSPECTIVA COMPARADA. **RSP - Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 52, n. 2, p. 35-53, abr./jun. 2000. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/324>>. Acesso em: 09 out. 2016.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em G pública: a perspectiva da Enap - Brasil. **RSP - Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 2, p. 75-88, jan-mar 2002. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/280>>. Acesso em: 09 out. 2016.

PESTANA, M. C. E. A. Desafios da sociedade do conhecimento e Gestão de Pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, Mai./Ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2016.

PROGEDEP. Relatório de Gestão 2016 - A consolidar". **UFT/PROGEDEP**, Palmas, 2017.

RENDÓN ROJAS, M. A. Los valores sociales y políticos dentro del paradigma bibliotecológico en la era de la información. **Transinformação**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 9-18, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/616/596>>. Acesso em: 13 out. 2016.

RUAS, R. Mestrado Modalidade Profissional: em busca da identidade. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 55-63, ABR/MAIO/JUN 2003.

SANTOS, C. M. Tradições e Contradições da Pós-Graduação no Brasil. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 83, p. 627-641, agosto 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v24n83/a16v2483.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

SILVA, E. L. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC Editora, 2005.

SILVA, M. O. S.; CARVALHO, D. B. B. A Pós-graduação e a produção de conhecimento no serviço social brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. VIII, n. 4, p. 192-216, 2007. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/129>>. Acesso em: 01 set. 2016.

SILVA, R. L. N. Políticas públicas e administração democrática. **Sequência [online]**, Florianópolis, n. 64, p. 57-84, jul 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/seq/n64/n64a04.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2017.

SKALEN, P. New public management reform and the construction of organizational identities. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 3 2003. 251-263.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, jul/dez 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>>. Acesso em: 19 maio 2017.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. Special issue, p. v. 17, p. 45-62, Dezembro 1996.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **G com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

TEECE, D. J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, v. 33, p. 35-54, 2000.

UFT. PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PROGEDEP). **Portal da UFT**, 2017. Disponível em: <<http://ww2.uft.edu.br/gestao/pro-reitorias/progedep>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

UFT/PROPESQ/GESPOL. Processos Seletivos Realizados. **Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas - Gespol**, 2016. Disponível em: <uft.edu.br/gespol>. Acesso em: 23 out. 2016.

VELLOSO, J. A Pós-Graduação no Brasil: Formação e Trabalho de Mestres e Doutores no País. **Cadernos de Pesquisa**, Brasília, v. 34, n. 122, p. 517-517, mai/ago 2004a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n122/22516.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

VELLOSO, J. MESTRES E DOCTORES NO PAÍS: DESTINOS PROFISSIONAIS E POLÍTICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 123, p. 583-611, set./dez. 2004b. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/cp/v34n123/a05v34123.pdf>. Acesso em: 16 set. 2016.

VICK, T.; NAGANO, M. S.; SANTOS, F. C. A. Aportes da Gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspectivas em Ciência da Informação [on-line]**, v. 14, n. 2, p. 204-219, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n2/v14n2a14>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção do serviço - esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. S. **Serviço: produção, desempenho e trabalho**. São Paulo: SENAC, 2001.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Olá, Caro colega,

Meu nome é Oldiley de Sousa Santos, sou servidor técnico-administrativo e mestrando em Gestão de Políticas Públicas da UFT.

Este formulário, bem como os outros métodos utilizados na minha pesquisa de dissertação, tem como objetivo compor a diversidade de fontes de dados para a discussão dos resultados. Por isso, solicito a sua ajuda como respondente deste questionário.

Cabe ressaltar que o seu anonimato é garantido e, em nenhuma hipótese, poderá ser quebrado. Ainda, que o respaldo ético desta pesquisa encontra-se no inciso VIII do Art. 1º da Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2016, que dispõe sobre as normas cabíveis a investigações em Ciências Humanas e Sociais.

As proposições afirmativas contidas nos enunciados a seguir são categorias provenientes da pesquisa exploratória, elas apresentam aspectos teóricos inerentes às atividades dos profissionais técnico-administrativos na UFT.

Neste sentido, caro Mestre ou Doutor, para fins de obtenção da sua percepção acerca dessas categorias, solicito que:

- Responda se "concorda", "concorda parcialmente", "não concorda" ou "Não sei ou não quero opinar", conforme sentença de cada item; e
- Justifique a resposta quando solicitado.

Desde já, agradeço imensamente a sua colaboração.

Qual a sua opinião acerca da afirmação:

Existe incentivo institucional para a Qualificação *stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos.

- () Concordo
- () Concordo Parcialmente
- () Não Concordo
- () Não sei ou não quero opinar

Se marcou ou "Concordo Parcialmente" ou "Não concordo", justifique sua resposta.

Qual a sua opinião acerca da afirmação:

É importante a qualificação em nível *stricto sensu* dos técnicos-administrativos que atuam na UFT.

- () Concordo
- () Concordo Parcialmente
- () Não Concordo
- () Não sei ou não quero opinar

Se marcou ou "Concordo Parcialmente" ou "Não concordo", justifique sua resposta.

Qual a sua opinião acerca da afirmação:

Na instituição existem iniciativas que permitem o uso coerente dos saberes dos servidores técnico-administrativos que possuem pós-graduação *stricto sensu*.

- () Concordo
- () Concordo Parcialmente
- () Não Concordo
- () Não sei ou não quero opinar

Se marcou ou "Concordo Parcialmente" ou "Não concordo", justifique sua resposta.

APÊNDICE B

Banco de Saberes *stricto sensu*

Técnico-administrativos

Proposta de discussão apresentada como parte dos resultados apresentados pela Dissertação “AS POLÍTICAS PÚBLICAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: O APROVEITAMENTO COERENTE DOS CONHECIMENTOS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS COM QUALIFICAÇÃO “*STRICTO SENSU*”

Autor: Oldiley de Sousa Santos
Orientadora: Dr^a Juliana Ricarte Ferraro

APRESENTAÇÃO

Proposta de política pública na área de Gestão de Pessoas que proporciona o aproveitamento do potencial existente de um servidor que tem qualificação *stricto sensu*.

Trata-se de diretrizes para designações de membros técnico-administrativos para compor Grupos de Trabalho, Comitês, Comissões. E da implantação do banco de “notórios saberes” relacionado à formação de pós-graduação *stricto sensu* do servidor técnico-administrativo.

Os termos desta proposta são para provocação de debate institucional e, em nenhuma hipótese, se pretendeu usurpar atribuições de instâncias deliberativas institucionais. Dessa maneira, até que a política seja aprovada e implementada, muito provavelmente haverá significativas alterações.

JUSTIFICATIVA

CONSIDERANDO-SE que são necessários melhores arranjos para oportunizar ao servidor a realização de atividades nas quais possa aproveitar os seus conhecimentos formais adquiridos por meio da pós-graduação *stricto sensu*;

CONSIDERANDO-SE que o desenvolvimento institucional passa por intermédio da contribuição que a formação profissional dos servidores técnico-administrativos pode oferecer;

CONSIDERANDO-SE que é necessário institucionalizar essa discussão em nível de política pública da universidade;

CONSIDERANDO-SE a necessidade de se fomentar, no âmbito da UFT, uma cultura institucional que conceba a qualificação dos servidores técnico-administrativos como uma política institucional, a ser constituída por um conjunto de iniciativas que envolvam, seu planejamento, execução e o efetivo comprometimento de seus dirigentes;

CONSIDERANDO-SE a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (PCCTAE), especificamente o art. 24, § 1º, inciso II,

CONSIDERANDO-SE o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores;

CONSIDERANDO-SE o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes nacionais para a elaboração do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e ainda,

CONSIDERANDO-SE a Resolução Consuni UFT nº 19/2006 que cria o Plano de Desenvolvimento Institucional do Plano de Carreiras e Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação da UFT;

CONSIDERANDO-SE as demandas pertinentes à qualificação dos servidores efetivos técnico-administrativos da Universidade Federal do Tocantins;

Modelo de Implementação

Quem?	O quê?	Como?	Por que?
Alta Gestão	Política Institucional Uso do Saberes	Instituir a obrigatoriedade das instâncias institucionais definidas por portarias, como por exemplo, que grupo de trabalho, comitês e comissões sejam compostas por, no mínimo, 20% ou 1 (um), nos casos das comissões de 3 a 4 membros, com técnicos-administrativos que possuem o notório saber sobre a temática debatida em virtude de sua formação <i>stricto sensu</i> tenha sido realizada na área. Salvo se houver impedimento legal à inclusão de técnico-administrativos em educação.	Ter a oportunidade para aproveitar melhor o uso dos saberes do técnico-administrativo com mestrado ou doutorado fora do seu local de trabalho.
DDP	Banco de Saberes	Nesse banco constará a relação de todos os servidores técnico-administrativos da UFT que possuem pós-graduação <i>stricto sensu</i> . O sistema deverá classificar a formação, as áreas temáticas das pesquisas e estudos realizados e as que o servidor tenha interesse de desenvolver.	Subsidiará a Política do Uso dos Saberes
Técnico mestres ou doutores	Cadastro	Validar os seus dados no Banco e cadastrar as pesquisas e estudos que tenha o desejo de realizar.	Validará o Banco de Dados.

Palmas – TO, ____/____/2018

ANEXO A**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CONSELHO UNIVERSITÁRIO - CONSUNI**

Secretaria dos Órgãos Colegiados Superiores (Socs)
Bloco IV, Segundo Andar, Câmpus de Palmas (63) 3232-8067 | (63) 3232-8238 | socs@uft.edu.br

**RESOLUÇÃO Nº 20, DE 19 DE NOVEMBRO DE 2015**

Dispõe sobre o Programa de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFT e confere outras providências que integrarão o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE).

O Egrégio Conselho Universitário (Consuni) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), reunido em sessão ordinária realizada no dia 19 de novembro de 2015, no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Programa de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFT e confere outras providências que integrarão o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), conforme anexo único a esta Resolução.

Art. 2º Revogam-se as Resoluções 18/2008, 02/2010, 03/2012 e 04/2013 do Consuni.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor a partir desta data.

MÁRCIO SILVEIRA
Reitor

emc.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

**PROGRAMA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFT E CONFERE OUTRAS
PROVIDÊNCIAS QUE INTEGRARÃO O PLANO DE DESENVOLVIMENTO
DOS INTEGRANTES DA CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PDIPCCTAE).**

Anexo único da Resolução nº 20/2015 - Consuni Aprovado pelo Conselho Universitário em 19 de novembro de 2015



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

ANEXO DA RESOLUÇÃO Nº 20/2015 – CONSUNI

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFT E CONFERE OUTRAS PROVIDÊNCIAS QUE INTEGRARÃO O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS INTEGRANTES DA CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PDIPCCTAE).

CAPÍTULO I

Da Caracterização do Programa

Art. 1º O Programa de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Tocantins (UFT) se caracteriza por estabelecer critérios para o afastamento para estudos e a Formação e Desenvolvimento Humano dos Servidores Técnico-Administrativos no exercício das atividades de seu cargo.

Art. 2º Para as finalidades estabelecidas neste Programa entende-se como Formação e Desenvolvimento Humano o conjunto de ações destinadas a proporcionar ao servidor o seu aprimoramento – enquanto indivíduo profissional e cidadão – em estreita relação com a função social da Instituição.

Art. 3º Para fins dos objetivos do artigo anterior serão consideradas as seguintes formas:

- I elevação do nível de escolaridade formal;
- II desenvolvimento profissional, envolvendo treinamento e capacitação nos
- III conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho das atribuições profissionais;
- IV desenvolvimento gerencial, entendido como formação que propiciará ao servidor preparação e qualificação para o exercício de funções de natureza gerencial;
- V desenvolvimento em sentido amplo, permitindo aos servidores o acesso ao conhecimento socialmente produzido, envolvendo, dentre outros, a participação em seminários, encontros, congressos, palestras ou simpósios;
- VI participação em programas voltados para a melhoria da qualidade de vida.

CAPÍTULO II

Da Gestão do Programa

Art. 4º A UFT promoverá a Formação e o Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos através da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep) e as Gerências de Desenvolvimento Humano (GDH) de cada Câmpus, que serão

responsáveis pela coordenação, planejamento, controle e avaliação das ações quando realizadas pela própria Instituição ou fora dela.

§ 1º. Os Câmpus e a Reitoria deverão, a cada 02 (dois) anos, formular o Plano de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos, identificando as prioridades de capacitação, o cronograma de afastamentos para estudos e licenças para capacitação, observando as diretrizes e normas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Tocantins (PDIPCCTAE).

§ 2º. As demandas institucionais que surgirem no decorrer de cada ano e que não estejam incluídas no plano serão analisadas pela Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progdep) e instâncias envolvidas.

§ 3º. O Plano de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos dos Câmpus será aprovado pelo Diretor, e o da Reitoria, pelo Reitor.

Art. 5º Para a consecução dos objetivos deste Programa, a Progdep poderá propor parcerias com outras instituições de reconhecida competência na formação de pessoal, por meio de convênios, intercâmbios ou contratos, respeitadas as legislações vigentes.

Art. 6º Cabe à Progdep divulgar amplamente o Plano de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos contemplando, dentre outros fatores, as ações que serão desenvolvidas, o conteúdo dos cursos a serem ministrados e as formas de ingresso e avaliação do servidor em cada programa.

CAPÍTULO III

Das Modalidades de Capacitação e Qualificação

Art. 7º Serão consideradas como modalidades de treinamento e capacitação as ações presenciais e/ou a distância definidas como cursos e eventos de curta duração, que visam à atualização do servidor em consonância com as necessidades da Instituição.

Parágrafo único. A capacitação a que se refere o *caput* deste artigo poderá ser feita por meio das seguintes modalidades:

I - Treinamento em serviço: capacitação que visa à aquisição de conhecimento e de habilidade operacional, sob supervisão específica;

II - Grupo formal de estudos: capacitação que, por meio de instituição formal de grupo de estudos, visa à aquisição de conhecimentos específicos de forma coletiva, propiciando a interpretação do objeto de estudo e intercâmbio de idéias entre os membros do grupo, sob supervisão específica;

III - Estágio profissional: execução de atividades pertinentes à profissão e à ocupação, por meio de experiência, sob supervisão específica em outra instituição ou outra unidade da UFT;

IV - Visitas técnicas: observação sistemática de atividades similares ou correlatas à profissão e à ocupação;

V - Eventos de curta duração: congressos, encontros, conferências, seminários, fóruns, mesas-redondas, palestras, oficinas, cursos de aperfeiçoamento ou similares.

Art. 8º Serão consideradas como modalidades de qualificação as ações presenciais e/ou à distância assim definidas:

I – Graduação: Compreende a educação formal de nível superior, inclusive os cursos tecnológicos superiores.

II – Pós – graduação:

a) Cursos de especialização: cursos de pós-graduação *lato-sensu* que têm por objetivo preparar profissionais graduados em áreas específicas de estudo, com carga horária

mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, de acordo com a legislação em vigor;

b) Curso de mestrado e doutorado: cursos de pós-graduação *stricto sensu* que têm por objetivo preparar profissionais graduados em áreas específicas de estudo.

CAPÍTULO IV Dos Afastamentos e da Flexibilização

Art. 9º É condição para a concessão dos afastamentos para estudos a sua previsão nos Planos de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos dos Câmpus e da Reitoria.

Paragrafo único. Caso o nome e dados do servidor não estejam nos **Planos**, o servidor deverá solicitar a sua inclusão, oficialmente, com justificativa e autorização da chefia imediata.

Art. 10. Serão autorizados os afastamentos para qualificação regularmente instituídos, observando os critérios e a forma estabelecidos nesta Resolução, conforme os seguintes prazos (incisos II a IV conforme Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006):

I - Programa Ciência sem Fronteiras para graduação-sanduíche: até 12 (doze) meses, conforme regulamentação do Programa pela CAPES;

II – Mestrado: até 18 (dezoito) meses, prorrogáveis por até 6 (seis) meses, com autorização do Consuni;

III – Doutorado: até 36 (trinta e seis) meses, prorrogáveis por até 6 (seis) meses com autorização do Consuni;

IV – Pós-doutorado – até 12 (doze) meses.

§ 1º. Poderão ser autorizados os afastamentos para estudos - qualificação até:

a) 10% (dez por cento) do número total de servidores técnico-administrativos lotados em cada Câmpus;

b) 10% (dez por cento) do número total de servidores técnico-administrativos lotados em cada Pró-reitoria;

c) 10% (dez por cento) do número total de servidores técnico-administrativos de cada Diretoria vinculada ao Gabinete.

d) 10% (dez por cento) do número total de servidores técnico-administrativos do Gabinete e Vice-reitoria.

§ 2º. Será garantido o afastamento de no mínimo 1(um) servidor, por unidade de lotação acima descrita.

§ 3º. Somente será permitida liberação além da quantidade estabelecida se comprovado o interesse da Instituição, por meio de justificativa do servidor e da chefia imediata, com autorização do Reitor.

§ 4º. Para fazer jus aos afastamentos de que trata este Plano, o servidor deverá ter cumprido o prazo mínimo de efetivo exercício exigido no § 2º e § 3º do Art. 14, não estar respondendo a sindicância acusatória ou a processo administrativo disciplinar, ter resultado favorável na avaliação de desempenho e apresentar Declaração de Nada Consta Patrimonial, conforme disposto na Resolução CONSUNI nº 07/2006.

§ 5º. Nos casos dos gestores técnico-administrativos que estiverem com carga patrimonial, estes deverão apresentar Declaração de Análise Patrimonial em substituição à Declaração de Nada Consta Patrimonial.

§ 6º. O servidor beneficiado pelo afastamento previsto neste artigo terá que permanecer no exercício de suas funções após o seu retorno por um período igual ao do afastamento concedido (conforme Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990).

§ 7º. Caso o servidor venha solicitar exoneração do cargo ou aposentadoria, antes de cumprido o período de permanência previsto no § 6º deste artigo, deverá ressarcir o órgão ou entidade, na forma do art. 47 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dos gastos com sua

capacitação.

CAPITULO V

Dos Afastamentos para participação em Congresso, Conferência, Seminário, Missão Científica, Aperfeiçoamento ou evento similar

Art. 12. A solicitação de afastamento para participar de congresso, conferência, seminário, missão científica, aperfeiçoamento ou evento similar no País, pelo prazo de até 15 (quinze) dias, incluindo o trânsito, com ônus (vencimento e demais vantagens permanentes do cargo efetivo acrescido de diárias e/ou passagens), observará o que segue, pela ordem:

- I – requerimento à chefia imediata;
- II – convite ou comprovação de inscrição ou do aceite de apresentação de trabalho, indicando as datas de início e fim do evento, bem como a instituição que o promove, sendo o documento em sua forma original;
- III – autorização expressa da chefia imediata para participar do evento;
- IV – envio, pela direção ou autoridade correspondente, conforme o setor de lotação e exercício do servidor, dos documentos à Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

Parágrafo único. Em caso de afastamento sem o custeio de inscrições, diárias ou passagens por parte da UFT, o servidor deverá solicitar autorização da chefia imediata e comunicar à Progdep o referido afastamento e apresentar os documentos comprobatórios de inscrição ou convite para o evento.

Art. 13. A solicitação de afastamento para participar de congresso, conferência, seminário, missão científica, ou evento similar no exterior, pelo prazo de até 15 (quinze) dias (incluindo o trânsito), com ônus a cargo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), das fundações de que trata a Lei nº 8.958, de 20/12/1994, outros ministérios ou ônus da UFT (vencimento e demais vantagens permanentes do cargo efetivo acrescido de diárias e/ou passagens), observará o que segue, pela ordem:

- I – requerimento à chefia imediata;
- II – convite ou comprovação de inscrição ou do aceite de apresentação de trabalho, indicando as datas de início e fim do evento, bem como a instituição que o promove, sendo o documento na sua forma original;
- III – manifestação sobre a relevância do afastamento pela(s) chefia(s) a que esteja subordinado, com a respectiva aprovação;
- IV – envio dos documentos, pela direção ou autoridade correspondente, conforme o setor de lotação e exercício do servidor para a Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; dias.

V – envio do ato ao Gabinete da Reitora para emissão de Portaria.

§ 1º. A solicitação deve ser encaminhada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

§ 2º. Para as viagens em finais de semana e feriados, o servidor deve apenas comunicar à chefia o endereço no exterior, onde possa ser localizado (Lei 8.112, art. 95; Portaria do MEC nº 404/2009 e Resolução do CONSUNI nº 18/2009).

Da Qualificação

Art. 14. O servidor poderá, no interesse da Instituição, e desde que a participação não ocorra simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no país, conforme

Art. 96-A da Lei 8.112/90. Assim como, para participar do Programa Ciência sem Fronteiras para graduação-sanduiche, sendo necessário cursar uma das áreas contempladas pelo Programa, conforme as exigências da CAPES.

§ 1º O Reitor constituirá Comitê para avaliar os afastamentos solicitados baseando-se neste programa e no Plano de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos, em conformidade com a legislação vigente, conforme § 1º do Art. 96- A da Lei 8.112/90.

§ 2º Os afastamentos para realização de Programa Ciência sem Fronteiras - graduação-sanduiche, mestrado e doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos na UFT há pelo menos 3 (três) anos para programa ciência sem fronteiras- graduação-sanduiche e mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, incluído o período de estágio probatório, que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares, para gozo de licença capacitação ou com fundamento neste artigo, nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento (Conforme § 2º do Art. 96-A da Lei 8.112/90).

§ 3º Os afastamentos para realização de programas de pós-doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargo efetivo no respectivo órgão ou entidade há pelo menos 04 (quatro) anos, incluído o período de estágio probatório, e que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares, para gozo de licença capacitação ou com fundamento neste artigo nos 4 (quatro) anos anteriores à data da solicitação de afastamento, conforme § 3º do Art. 96-A da Lei 8.112/90.

§ 4º Os servidores beneficiados pelos afastamentos previstos nos § 1º, 2º, 3º e 4º deste artigo terão que permanecer no exercício de suas funções após o seu retorno por um período igual ao do afastamento concedido, conforme § 4º do Art. 96-A da Lei nº 8.112/90.

§ 5º Caso o servidor venha a solicitar exoneração do cargo ou aposentadoria, antes de cumprido o período de permanência previsto no § 5º deste artigo, deverá ressarcir o órgão ou entidade, na forma do art. 47 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dos gastos com seu aperfeiçoamento, conforme § 5º do Art. 96-A da Lei nº 8.112/90. A indenização das despesas ocorridas será feita em valores atualizados, de acordo com a legislação em vigor.

§ 6º Caso o servidor não obtenha o título ou grau que justificou seu afastamento no período previsto, aplicar-se-á o disposto no § 6º deste artigo, salvo na hipótese comprovada de força maior ou de caso fortuito, a critério do dirigente máximo do órgão ou entidade.

§ 7º O afastamento do servidor para cursar pós-graduação *stricto sensu* no país somente poderá ser autorizado quando satisfeita a condição de que o curso seja credenciado pela CAPES.

Art. 15. Aplica-se à participação em programa de pós-graduação no Exterior, autorizado nos termos do art. 95 da Lei 8.112/90, o disposto nos parágrafos 1º a 7º do art. 14 desta Resolução (Conforme § 7º do Art. 96-A da Lei 8.112/90).

§ 1º Os diplomas concedidos por estudos realizados no exterior deverão ser submetidos ao reconhecimento por universidade brasileira, a fim de serem considerados validos em nosso país, conforme recomenda Nota da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

§ 2º O servidor afastado para realizar estudos no exterior terá o prazo de igual período da duração do curso para a apresentação da revalidação do diploma.

Parágrafo único. Ao servidor beneficiado pelo disposto neste artigo não será concedida exoneração ou licença para tratar de interesse particular antes de decorrido período igual ao do afastamento e da revalidação do diploma, ressalvada a hipótese de ressarcimento da despesa com seu afastamento, conforme §2º Art. 95 da Lei 8.112/90. A indenização das despesas ocorridas será feita em valores atualizados, de acordo com a legislação em vigor.

Dos Critérios de Seleção

Art. 16. A ordem de prioridade dos afastamentos de servidores técnico- administrativos para qualificação prevista no Plano de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos, elaborado pela Progdep e pelos Câmpus, respeitarão os seguintes critérios na ordem em que se apresentam:

- I - relação direta com o ambiente organizacional definido no PDIPCCTAE, seu ambiente de trabalho ou áreas afins;
- II – desempenho favorável na avaliação de desempenho, conforme §7º Art.10º da Lei 11.091/2005;
- III – maior tempo de serviço na Universidade, conforme legislação específica
- IV vigente;
- V – tempo de exercício de atividade de direção e assessoramento, conforme Decreto Nº 5.707/2006, Art. 3, III;
- VI - após aplicação dos critérios acima, em caso de empate será dada preferência ao servidor com maior idade.

§ 1º Para efeito de seleção e classificação dos candidatos, em caso de haver concorrência de candidatos em número maior que o número de vagas disponibilizadas para o afastamento, deverão ser considerados os critérios classificatórios que se seguem:

- I – Compatibilização entre a área da capacitação e a área de atuação do servidor;
- II – Tempo decorrido entre o último afastamento de longa duração para capacitação do servidor e a data prevista para o afastamento solicitado.
- III – Tempo de serviço do servidor na Instituição.
- IV – Resultado da avaliação de mérito do servidor obtido na última avaliação de desempenho.

§ 2º. A pontuação dentro de cada critério será valorada de acordo com suas características:

- I – Compatibilização entre a área da capacitação e a área de atuação do servidor:
 - a) Área de formação geral, área complementar, ou área afim – 10 (dez) pontos; ou
 - b) Área de conhecimento específico ou de atuação – 25 (vinte e cinco) pontos.
- II – Tempo decorrido entre o último afastamento de longa duração para capacitação do servidor e a data prevista para o afastamento solicitado:
 - a) abaixo de 12 meses – 0 (zero) ponto;
 - b) de 12 - 24 meses - 5 (cinco) pontos;
 - c) de 25 a 48 meses – 10 (dez) pontos;
 - d) de 49 a 72 meses – 20 (vinte) pontos;
 - e) acima de 72 meses – 25 (Vinte e cinco) pontos.
- III – Tempo de serviço do servidor na Instituição:
 - a) de 0 a 30 meses – 5 (cinco) pontos;
 - b) de 31 a 60 meses -10 (dez) pontos;
 - c) de 61 a 90 meses – 15 (quinze) pontos;
 - d) de 91 a 120 meses – 20 (vinte) pontos;
 - e) acima de 120 meses - 25 (Vinte e cinco) pontos.
- IV – Avaliação de mérito de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, considerando a última avaliação de desempenho para efeito de progressão:
 - a) índice de 75 e 80 – 5 (cinco) pontos;
 - b) índice de 81 e 85 – 10 (quinze) pontos;
 - c) índice de 86 a 90 – 15 (vinte) pontos;
 - d) índice acima de 91 - 25 (vinte e cinco) pontos.

§ 3º. Na avaliação do critério descrito no inciso II para o servidor que nunca se afastou,

deverá ser considerado o tempo do servidor na Instituição.

§ 4º. A solicitação de afastamento para capacitação que não se enquadre como área de atuação, área de conhecimento específico, área complementar, área de formação geral ou área afim de atuação do servidor disposta no inciso I do § 1º deste artigo, deverá ser indeferida por contrariar a legislação vigente (Inciso III do Art. 2º do Decreto 5.707/2006).

§ 5º. Na avaliação do critério disposto no inciso IV do § 1º deste artigo, será considerada pontuação 0,0 (zero) para o servidor que estando em período probatório ainda não passou pela avaliação de desempenho.

§ 6º. O servidor que na avaliação de mérito especificada no inciso IV do § 1º deste artigo obtiver nota abaixo de 75 pontos terá a sua inscrição indeferida.

§ 7º. Havendo empate pela utilização dos critérios descritos no § 1º, o desempate será feito considerando a maior pontuação no inciso IV. Persistindo-se o empate, considerar-se-á a pontuação do inciso III.

Dos Prazos

Art. 17. O servidor poderá se afastar de suas atividades laborais para qualificação em instituições nacionais e estrangeiras.

Parágrafo único. O pedido formal deverá ser instruído com os seguintes documentos:

- I - Plano de Trabalho contendo o anteprojeto de pesquisa para o período da atividade;
- II - Termo de aceitação fornecido pelo programa/instituição escolhida ou resultado da seleção – para afastamentos para qualificação;

Art. 18. O afastamento do servidor para estudos somente poderá ser autorizado quando solicitado com 60 (sessenta) dias de antecedência.

Parágrafo único. O pedido de prorrogação do afastamento deverá ser solicitado com antecedência de 60 (sessenta) dias do término do prazo, devendo seguir os mesmos trâmites da primeira solicitação.

Art. 19. O afastamento do servidor para participação em cursos de qualificação no Exterior – quer seja com ônus total, com ônus limitado ou sem ônus para a Instituição – deverá ser solicitado, no mínimo, 60 (sessenta) dias antes da data prevista para o seu início, respeitada a legislação vigente, devendo, obrigatoriamente, ter a respectiva portaria emitida pelo Gabinete, autorizando o afastamento, publicada no Diário Oficial da União.

Art. 20. Os processos de afastamento para estudos deverão seguir os seguintes trâmites:

- I – para os servidores dos Câmpus:
 - a) Aprovação pela chefia imediata;
 - b) Aprovação pelo Diretor da Unidade;
 - c) Aprovação pelo Comitê de Avaliação dos Programas e Critérios para Capacitação e Aperfeiçoamento - CAP, de acordo com o § 1º do Art. 96-A da Lei 8.112/90;
- II – para os servidores da Reitoria:
 - a) Aprovação pela chefia imediata;
 - b) Aprovação pelo Responsável da Unidade Administrativa, Vice-Reitoria, Chefia de Gabinete ou Pró-Reitor;
 - c) Aprovação pelo Comitê de Avaliação dos Programas e Critérios para Capacitação e Aperfeiçoamento - CAP, de acordo com o § 1º do Art. 96-A da Lei 8.112/90.

Art. 21. O compromisso de que trata esta resolução será assumido pelo servidor mediante a assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade, em formulário próprio fornecido pela Progdep, no qual devem constar direitos e deveres do servidor relativos ao assunto.

Parágrafo único. A não assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade a

que se refere o parágrafo anterior não desobriga o servidor do cumprimento do estabelecido neste artigo.

Art. 22. No caso de concessão de licença para estudos, a chefia imediata deverá planejar, em conjunto com os servidores, a respectiva escala de afastamento.

Art. 23. A emissão de portaria para afastamento dos servidores será emitida pelo Reitor.

CAPÍTULO VII

Das Bolsas para Servidores

Art. 24. Será destinado, nos cursos de Pós-Graduação *Latu Sensu* realizados pela UFT, um percentual de bolsas de estudos destinadas a servidores técnico-administrativos, sendo observado:

I– 10% (dez por cento) do total das vagas ofertadas com isenção de 50% (cinquenta por cento) do valor da mensalidade; ou

II– 5% (cinco por cento) do total das vagas ofertadas com isenção de 100% (cem por cento) do valor da mensalidade.

Parágrafo único. Cada programa deverá absorver as despesas referentes ao custeio.

CAPÍTULO VIII

Das Desistências e dos Abandonos

Art. 25. O servidor inscrito em qualquer curso que se achar impossibilitado de participar do mesmo deverá comunicar o fato à respectiva chefia, a qual o informará à Progdep com antecedência mínima de 07 (sete) dias consecutivos relativos ao início do evento.

Parágrafo único. Este procedimento deverá ser adotado para fins de racionalização dos recursos financeiros e atendimento à demanda de outros setores.

Art. 26. Não haverá substituição do servidor que já estiver participando das ações previstas neste Programa.

Art. 27. No caso de abandono, sem justificativa, pelo servidor ou sua reprovação por frequência insuficiente, serão apuradas as causas passíveis de serem aplicadas as seguintes penalidades:

I - ressarcimento total das despesas realizadas, nas formas especificadas nos artigos 46 e 47 da Lei 8.112/90;

II- impedimento de se inscrever para novos cursos/módulos pelo período de 01 (um) ano contado a partir da reprovação.

CAPÍTULO IX

Dos Recursos

Art. 28. Caberá recurso do servidor quando constatado vício na condução do processo para a concessão do afastamento.

§ 1º O prazo para interposição do recurso será de 10 (dez) dias úteis contados a partir da data da ciência do indeferimento nos autos do processo pelo servidor, nos termos da Lei nº 9.784/99.

§ 2º O recurso de que trata este artigo deverá ser claramente fundamentado e indicar os vícios detectados, contendo, em anexo, quando for o caso, documentação comprobatória.

§ 3º O recurso será dirigido à autoridade que proferiu a decisão, a qual, se não a reconsiderar no prazo de cinco dias, o encaminhará à autoridade superior, conforme Art. 56 § 1º da Lei 9.784/99.

§ 4º O recurso da decisão das chefias imediata e mediata deverá ser dirigido ao

Conselho Universitário para deliberação final.

§ 5º O recurso da decisão do Comitê de Avaliação dos Programas e Critérios para Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos deverá ser dirigido ao Reitor para deliberação. O recurso da decisão do Reitor deverá ser dirigido ao Conselho Universitário, para deliberação final.

CAPÍTULO X Do Acompanhamento

Art. 29. Os cursos e eventos previstos neste Programa de Formação e Desenvolvimento, quando encerrados, deverão ser submetidos à avaliação pela PROGDEP, com o objetivo de subsidiar o aperfeiçoamento das ações futuras.

Art. 30. O servidor afastado para curso com duração do afastamento igual ou superior a 6 (seis) meses deverá apresentar à sua chefia imediata, com cópia para a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional, dentro dos prazos abaixo estabelecidos:

I - semestralmente, atestado de frequência, histórico escolar e relatório das atividades desenvolvidas, devidamente comprovados pela instituição ministradora do curso, com parecer do orientador ou supervisor, até 15 (quinze) dias após o último dia do semestre letivo da respectiva instituição e/ou;

I - relatório final, até 30 (trinta) dias após o término do afastamento, acompanhado de cópia do diploma, certificado, certidão ou cópia da ata de defesa da dissertação ou da tese, conforme o caso; além de um exemplar da tese, da dissertação ou da monografia final nos formatos: eletrônico (01 cópia) em formato pdf, impresso (01 cópia) e o Termo de Autorização do autor para publicização, para incorporação ao acervo da Biblioteca do Câmpus e ao Repositório Institucional da UFT, que deverão ser encaminhadas a Gerência da Biblioteca do Câmpus e posteriormente a Diretoria do Sistema de Bibliotecas, também conforme o caso.

Art. 31. A prorrogação dos afastamentos somente será concedida ao servidor que cumprir dentro dos prazos o disposto nos artigo 30.

CAPÍTULO XI Da Suspensão ou Cancelamento do Afastamento para Qualificação

Art. 32. São razões para a revogação automática da concessão do afastamento, para o caso de curso com afastamento superior a 6 (seis) meses:

I- reprovação por faltas às atividades;

II- reprovação por insuficiência de aproveitamento;

III- trancamento geral de matrícula e interrupção do curso, salvo na hipótese de que trata o artigo 33 desta Resolução.

Art. 33. Em casos de impedimentos alheios à vontade do servidor, deverá ser feita comunicação formal à Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, que analisará a possibilidade de suspensão temporária ou definitiva do afastamento.

Art. 34. A concessão de licenças remuneradas a gestantes, a adotantes, por motivo de doença em pessoa da família, por atividades políticas, por tratamento de saúde e por acidentes em serviço, previstas nos artigos 83, 86, 202, 207, 210 e 211 da Lei nº. 8112/90, implicará em suspensão temporária do afastamento. Neste caso, o servidor deverá formalizar junto à Progdep a interrupção do afastamento, anexando ao requerimento de formalização a documentação comprobatória da licença.

Parágrafo único. Os impedimentos por motivo de doença em pessoa da família, tratamento de saúde do servidor e acidentes em serviço deverão ser comprovados por atestados

médicos, homologados pela Junta Médica Oficial da Universidade, observado o disposto no *caput* deste artigo.

Art. 35. O servidor afastado deverá comunicar formalmente à PROGDEP a paralisação das atividades de Formação e Desenvolvimento quando ocorrer por ocasião de movimento grevista, ficando automaticamente concedida a suspensão temporária do afastamento até a normalização das atividades na instituição responsável pela ação, na hipótese de tal movimento se estender por período superior a 15 (quinze) dias.

Art. 36. Havendo suspensão temporária do afastamento, o servidor deverá reassumir imediatamente suas atividades laborativas.

Art. 37. O afastamento que for cancelado e não atender o Parágrafo único do art. 34 desta Resolução, implicará no impedimento do servidor em se candidatar a novo afastamento pelo período de 02 (dois) anos.

CAPÍTULO XII

Da Remuneração durante o Afastamento

Art. 38. Quanto à remuneração, os afastamentos de que trata este Programa poderão ocorrer nas formas a seguir discriminadas:

I - com ônus limitado, quando forem mantidos apenas pagamentos de vencimentos e demais vantagens estabelecidas por lei; e

II - com ônus, quando, além dos vencimentos e demais vantagens, forem feitos quaisquer investimentos pelos cofres públicos, tais como: passagens, diárias ou bolsas de estudo, entre outros.

Art. 39. Não haverá a redução de sua remuneração do cargo efetivo no período do afastamento.

CAPÍTULO XIII

Do Horário Especial para Servidor Estudante

Art. 40. Será concedido horário especial ao servidor estudante quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o do setor, bem como não poderá haver prejuízo ao exercício do cargo. Para tanto, será exigida a compensação de horário, respeitada a duração semanal do trabalho, conforme estabelecido pela Lei 8.112/90.

§ 1º Ocorrendo divergência entre o servidor e seu chefe imediato sobre o real prejuízo para o exercício do cargo, ficará a critério do Conselho Diretor avaliar a questão. No caso da Reitoria, será instituída uma Comissão de Avaliação de Horário Especial para avaliar o caso.

§ 2º Qualquer uma das partes poderá recorrer da decisão da Comissão local à Comissão de Avaliação de Horário Especial, cujo parecer será caracterizado como última instância.

§ 3º Para a concessão de horário especial o servidor deverá comprovar semestralmente a carga horária destinada ao curso. Na hipótese do não cumprimento do disposto neste parágrafo, a flexibilização será suspensa imediatamente.

§ 4º A solicitação de horário especial deverá ser formalizada por meio de requerimento à chefia imediata, com anuência do Conselho Diretor e, quando na Reitoria, de Pró-reitores.

§ 5º Em caso de aprovação, deverá constar no processo a programação de reposição de carga horária acordado entre a chefia imediata e o servidor.

§ 6º A concessão do horário especial para servidor estudante dar-se-á semestralmente e devendo, a cada período, ser autorizada pela chefia imediata que fica também responsável pelo acompanhamento dos horários de reposição de sua jornada semanal de trabalho.

Art. 41. São razões para a revogação da concessão do horário especial:

I - o trancamento geral de matrícula;

II - a conclusão do curso; ou

III - o abandono do mesmo.

Art. 42. Serão de responsabilidade da Gerência de Desenvolvimento Humano de cada Câmpus o controle e acompanhamento dos processos de concessão de horário especial para o servidor estudante.

Parágrafo único. Na Reitoria, o controle será de responsabilidade do setor de lotação do servidor.

CAPÍTULO XIV Do Suporte do Programa

Art. 43. A Instituição deverá garantir no orçamento e na arrecadação de receitas próprias recursos para o Programa de Formação e Desenvolvimento, bem como estrutura física e de pessoal compatíveis com as ações a serem implementadas, sujeitos à disponibilidade orçamentária.

CAPÍTULO XV Das Disposições Gerais e Transitórias

Art. 44. O servidor cuja ação de qualificação ocorrer em instituição no exterior ou fora do Estado do Tocantins terá, a título de trânsito, prazo de 10 (dez) dias e de 05 (cinco) dias, respectivamente, para reassumir suas funções nesta Universidade. Os demais deverão reassumir imediatamente após o término, cancelamento ou suspensão temporária do afastamento.

Palmas, 19 de novembro de 2015.