



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

ERICA LISSANDRA BERTOLOSSI DANTAS

**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 - PDIPCCTAE - NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS.**

PALMAS - TO
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

ERICA LISSANDRA BERTOLOSSI DANTAS

**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 - PDIPCCTAE - NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, da Universidade Federal do Tocantins - UFT, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Ana Lúcia de Medeiros

PALMAS - TO
2015

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

- D192p Dantas, Erica Lissandra Bertolossi.
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 - PDIPCCTAE - na Universidade Federal do Tocantins. / Erica Lissandra Bertolossi Dantas. – Palmas, TO, 2015.
188 f.
Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2015.
Orientadora : Ana Lúcia Medeiros
1. Política pública. 2. Gestão de pessoa. 3. Técnicos administrativos. 4. Carreira. 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).

ERICA LISSANDRA BERTOLOSSI DANTAS

**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 – PDIPCCTAE – NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

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): Profa. Dra. Ana Lúcia Medeiros.

Aprovada em 23/11/2015.

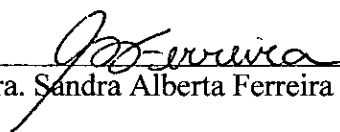
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Ana Lúcia Medeiros (orientadora)



Prof. Dra. Mônica Aparecida da Rocha Silva (membro interno)



Prof. Dra. Sandra Alberta Ferreira (membro externo)

A DEUS.

Aos meus pais, esposo e filhos.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa o resultado de muito esforço, dedicação e de muitos sacrifícios. Apesar de este ser um trabalho individual, muitas pessoas participaram desta conquista e merecem todo meu agradecimento.

Em primeiro lugar agradeço a DEUS, por guiar sempre os meus passos, me auxiliando e concedendo a fé, determinação e esforço necessário para o alcance dos meus objetivos.

A Universidade Federal do Tocantins pela oportunidade que me foi dada para o meu aperfeiçoamento profissional.

A minha orientadora Profa. Dra. Ana Lúcia Medeiros, pelo carinho, paciência e apoio na superação dos meus limites e aos professores do mestrado profissional em Gestão de Políticas Públicas com quem tanto aprendi.

Aos membros da banca de defesa desta dissertação, Prof^ª. Dr^ª. Mônica Rocha Silva e Prof^ª. Dr^ª. Sandra Alberta, que com suas observações, críticas e questionamentos, contribuíram com tudo que puderam para o aperfeiçoamento desse trabalho.

A minha família que nesta trajetória foi o esteio para meus anseios, conforto para minhas angústias e tranquilidade para minha inquietação. Aos meus pais, por serem pessoas exemplares e por me darem carinho, apoio, inspiração e me ensinarem a ir atrás dos meus sonhos e ideais. Ao meu amado esposo pela paciência, amor, estímulo, confiança e companhia em todos os momentos. Aos meus filhos Douglas, Layane e Samuel (genro), alegrias da minha vida, pelo carinho e compreensão por todas as minhas ausências.

Às minhas companheiras e companheiros de mestrado que mesmo nos rápidos encontros nas aulas, eram sempre sorrisos e palavras de apoio, em especial as minhas amigas Bianca Zanella por todo incentivo no decorrer do curso e a Thassia Reury por todo o apoio e carinhos dispensados nos momentos difíceis.

A todos os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Tocantins por terem aderido de forma significativa a este trabalho ao responderem o questionário para a coleta dos dados desta pesquisa. Em especial aos colegas e amigos da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PROGDEP, por todo apoio e estímulo.

E finalmente a todos que contribuíram e reconhecem o meu esforço pessoal e profissional, aos que influenciaram minha formação acadêmica e enriqueceram minha caminhada profissional, muito obrigada!!

Esperei com paciência no Senhor; ele se inclinou para mim e ouviu o meu clamor.

Ele me tirou de um poço de destruição, de um atoleiro de lama; pôs os meus pés sobre uma rocha e firmou-me num local seguro.

Pôs um novo cântico na minha boca, um hino de louvor ao nosso Deus. Muitos verão isso e temerão, e confiarão no Senhor.

Salmo 40:1-3

DANTAS, Erica Lissandra Bertolossi. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE - na Universidade Federal do Tocantins**. 2015. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal do Tocantins. Campus Universitário de Palmas. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2015.

RESUMO

Em virtude das transformações ocorridas nas relações de trabalho no decorrer da história, surge na contemporaneidade, um campo de estudo denominado Gestão Estratégica de Pessoas (*Human Resource Management*), que tem como principal foco interligar a gestão de pessoal às estratégias e objetivos organizacionais. Na administração pública, não foi diferente, a partir das reformas do denominado *New Public Management*, também sofreu alterações fortalecendo um movimento direcionado a implementação de uma gestão estratégica de pessoal. No Brasil, esse movimento ganhou força após a publicação do Decreto nº. 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) cujo cerne é a gestão por competência atrelada à capacitação. O objetivo geral do trabalho é compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da UFT. A Metodologia adotada foi o estudo de Caso de natureza aplicada em uma realidade circunstancial, portanto restrita ao recorte temporal da coleta de dados e com a abordagem qualitativa e quantitativa. As fontes de evidência foram questionários aplicados e respondidos por 323 servidores. A análise de conteúdo subsidiou o procedimento de análise dos dados, que foram discutidos a partir da literatura do campo. Abordou-se questões sobre as ações de capacitação e qualificação, o grau de conhecimento dos técnicos-administrativos no tocante a política de carreira e realizou uma análise visando identificar o nível de satisfação dos colaboradores na universidade com o plano de desenvolvimento de carreira. Em síntese, observou-se a existência de descontentamento e desmotivação por parte dos técnicos administrativo por se sentirem subutilizados na universidade, este sentimento é resultante da falsa expectativa de ascensão profissional decorrente do elevado grau de capacitação e pelo pouco conhecimento do plano de carreira e da PNDP. Outro importante achado é a compreensão de seu desenvolvimento estar vinculado diretamente ao desenvolvimento da instituição e vice-versa e, a necessidade de um modelo de gestão com vistas a construção coletiva.

Palavras-chave: Políticas Públicas, Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas; Capacitação e qualificação.

DANTAS, Érica Lissandra Bertolossi. **Policy of personnel management in federal universities: the development plan of the members of the career of the administrative technicians in education – PDIPCCTAE – at the Federal University of Tocantins.** 2015. 110 pp. Dissertation (Professional Master). Federal University of Tocantins. University Campus of Palmas. Program of Postgraduate Professional Masters in Public Policy Management, 2015.

ABSTRACT

Due of the transformations that have occurred in the work relations throughout history, arises in contemporary times a field of study denominated Human Resource Management, which focuses primarily on linking people management strategies and organizational goals. In public administration, it was not different from the reforms denominated New Public Management; it also changed and strengthened a movement directed to the implementation of a strategic management of the personnel. In Brazil, this movement got stronger after the publication of the Decree nr.5.707/2006, which establishes the National Policy of Personnel Development (PNDP) whose core is the management by competence linked to training. The general objective is to understand the perception of administrative technicians on the policy of capacity, qualification and training in the plan PDIPCCTAE from UFT. The methodology adopted was the Case study of applied nature in a circumstantial reality, therefore restricted to the time frame of data collection and the qualitative and quantitative approach. The sources of evidence were applied in questionnaires answered by 323 servers. Content analysis subsidized the data analysis procedure, which were discussed from the field literature. It tackled questions about the actions of training and qualification, the degree of knowledge of the administrative technicians regarding the career policy and performed an analysis aiming to identify the level of satisfaction of employees at the university with the career development plan. In summary, it was observed the existence of discontent and lack of motivation on the part of administrative staff because they feel underutilized at the university, this feeling is the result of false expectations of career advancement due to the high degree of training and the little knowledge of career planning and PNPD. Another important finding is the understanding that its development is linked directly to the development of the institution and vice versa, and the need of a management model with a view to the collective construction.

Keywords: Public Policy, People Management; Personnel Development; Capacity and qualification.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de março de 2015	41
Figura 2	- Tabela Para Progressão Por Capacitação Profissional.....	42
Figura 3	- Distribuição do quadro de pessoal por categoria	53
Figura4	- Distribuição dos servidores por sexo	54
Figura5	- Distribuição de servidores por faixa etária	55
Figura 6	- Distribuição do quadro de servidores técnico-administrativo por Câmpus.....	56
Figura 7	- Distribuição de servidores por ingresso no concurso e qualificação	60
Figura 8	- Escolaridade dos servidores por Câmpus	61
Figura 9	- Distribuição por tempo de serviço na UFT e qualificação.....	62
Figura10	- Número de servidores afastados para Qualificação.....	64
Figura11	- Oferta de Qualificação / Ajuda de Custo (Bolsas).....	65
Figura 12	- Evolução da oferta de Cursos de Capacitação	67
Figura 13	- Técnicos Administrativos Capacitados na Universidade Federal do Tocantins no período 2008 a 2014	68
Figura 14	- Distribuição dos Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Tocantins por nível de Capacitação.....	69
Figura 15	Recursos Investidos em Capacitação/ Qualificação dos Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Tocantins no período 2008 a 2014	70
Figura16	- Progressões por Capacitação dos Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Tocantins no período de 2005 a 2014.....	71
Figura17	- Distribuição por Sexo e Lotação	74
Figura 18	- Faixa etária por lotação dos técnicos administrativos da UFT	75
Figura 19	- Faixa lotação por tempo de serviço na UFT	76
Figura 20	- Lotação e escolaridade dos técnicos administrativos da UFT	76
Figura 21	- Conhecimento da carreira dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins.....	78
Figura 22	- Valorização do Capital Intelectual	85
Figura 23	- Ambiente favorável a mudanças.....	87
Figura 24	- Estímulo à participação	89
Figura 25	- Percepção de Justiça e Democracia por Câmpus	92
Figura 26	- Satisfação com as Políticas de Pessoal.....	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA	15
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS	19
1.4	DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1	O ESTADO E OS PARADIGMAS DE GESTÃO PÚBLICA	21
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
2.2.1	Gestão estratégica de pessoas	34
2.3	CARREIRA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	37
3	PERCURSO METODOLÓGICO	44
3.1	FASES DA PESQUISA	44
3.2	TIPO DA PESQUISA	45
3.3	PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA.....	46
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	46
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	47
3.6	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS COLETADOS	48
4	CONHECENDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	50
4.1	MAPEANDO O QUADRO DE SERVIDORES DA UFT	52
4.2	ENCONTRANDO OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	56
4.3	POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFT	58
4.4	NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	60
4.5	TEMPO DE SERVIÇO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	62

4.6 NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	63
4.7 CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	66
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	73
5.1 (RE)ENCONTRANDO OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	73
5.2 PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS SOBRE A CARREIRA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	77
5.3 PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E INSTITUCIONAL	83
5.4 PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS SOBRE A SATISFAÇÃO COM A POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS	101
GLOSSÁRIO	108
APÊNDICE A – PRODUTO – MATERIAL DE DIVULGAÇÃO (FOLDER)	112
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO/QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO DO PDIPCCTAE DA UFT A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DA UFT	114
APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DA TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	121

1 INTRODUÇÃO

Em diversos países a administração pública sofreu reformas significativas principalmente a partir de meados da década de 1970, tendo em vista a globalização dos mercados e a falência do modelo de Estado burocrático, o qual está sujeito ao desequilíbrio fiscal e à ineficiência operacional em um contexto de crescente competitividade e complexidade. Neste sentido, o Estado por meio de suas reformas administrativas buscou modernizar o setor público e mudar o papel que passou a desempenhar como agente regulador e promotor do desenvolvimento econômico e social. (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Com isso iniciaram-se diversas mudanças no campo da gestão de recursos humanos, o antigo modelo entendido como Administração de Recursos Humanos, focado em procedimentos administrativos e controle de pessoal passa a ser visualizado como Gestão Estratégica de Pessoas, onde se busca conciliar os interesses e expectativas pessoais com as estratégias e objetivos da instituição. A gestão estratégica de pessoas passou a ser gradativamente incorporada à realidade do setor público especialmente a partir da perspectiva de reformas do *New Public Management - NPM*, nos Estados Unidos e Europa. A *NPM* enfatizava, dentre outros aspectos, a flexibilização na gestão; o estabelecimento de metas e objetivos; o foco nos resultados e não apenas nos processos; as recompensas atreladas ao desempenho; a descentralização da administração de recursos humanos; a utilização de ferramentas de gestão do setor privado como soluções para o setor público; e o aumento da eficiência do gasto público. De um lado, havia um forte movimento pela eficiência, influenciado pelas teorias econômicas do *public choice*, cujo enfoque era o Estado Mínimo-neoliberal, de outro, enfatizava-se a qualidade e a visão do cidadão como cliente (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Neste ambiente de constante mudança, surgiu então no mundo o movimento da Gestão Estratégica de Pessoas (*Strategic Human Resource Management*), como uma tentativa de superar o formalismo extremo da perspectiva adotada anteriormente pela chamada Administração de Recursos Humanos (*Personnel Management*). Visando atingir esta finalidade, adotou-se em diversos países o chamado modelo de gestão de pessoas por competência como instrumento para a gestão da capacitação, por entender que se tratava da melhor alternativa para tornar a gestão de pessoas mais estratégica (OCDE, 2010).

No contexto brasileiro, iniciativa recente de mudança expressa-se na edição do Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (BRASIL, 2005). No contexto da gestão de pessoas – GP, tal mudança se consubstanciou na edição do Decreto nº 5.707/2006, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que introduz a gestão por competências como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, especialmente por suas diretrizes inovadoras ao desenvolvimento dos servidores públicos, enfatizando a necessidade de desenvolvimento de competências individuais para promover as competências institucionais, bem como pode servir de instrumento para a indução de mudança de comportamento do servidor público federal, para melhor desempenho, eficiência e eficácia na prestação de serviços para o cidadão, impulsionando o foco estratégico da gestão de pessoas.

Quanto à profissionalização de servidores e adequação do setor público ao enfrentamento dos desafios introduzidos na atualidade, destaca-se nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, além da PNDP, a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE e seus decretos auxiliares, que constituem dispositivos inovadores à gestão de pessoas por abordarem temas como a gestão por competências, capacitação contínua, avaliação de desempenho e o dimensionamento da força de trabalho (BRASIL, 2005; 2006a; 2006b).

Estas políticas visaram a consecução das mudanças necessárias ao aperfeiçoamento da Administração Pública Federal a médio e a longo prazo (OCDE, 2010).

O desenvolvimento das pessoas nas organizações passa a ser a principal vertente dos modelos estratégicos mais amplos de gestão de pessoas. Sob esse prisma, a PNDP possibilita o alinhamento às perspectivas teóricas da gestão estratégica de pessoas, as quais preveem a adequação dos processos e das competências dos indivíduos aos objetivos organizacionais (FISCHER, 2002).

O setor público possui características que podem inviabilizar, ou pelo menos dificultar, o processo de aplicação deste modelo, inicialmente concebido para a iniciativa privada. Diversas são as dificuldades no setor público como: ambiguidade das prioridades, caráter mutável, brevidade dos ciclos políticos, dificuldade para medir e avaliar, as numerosas limitações legais e, principalmente, as restrições intangíveis de natureza cultural. Melhorar a gestão de pessoas é um dos principais desafios da gestão pública, sendo uma área que enfrenta o maior número de obstáculos e resistências. Desta forma, para se desenvolver, o Estado

precisa minimamente de uma política de Gestão de Pessoas perene que viabilize e potencialize esse desenvolvimento, principalmente em um ambiente em que a Estratégia é mudada com periodicidade.

1.1. JUSTIFICATIVA

O Relatório OCDE (2010) menciona que de forma generalizada as organizações governamentais empreenderam relevante esforço na melhoria das práticas de gestão, prova disso é a política de qualificação contínua de servidores, que preconiza que as instituições públicas desenvolvam planos de qualificação baseados em competências, além do esforço na aplicação de métodos modernos de aprendizagem e desenvolvimento Assim sendo, a PNDP aposta em novas estratégias para construir capacidade de governo, com uma gestão de pessoas moderna, flexível e atrativa, e reconhece novos métodos de capacitação.

A partir de um cenário onde a capacitação de servidores influencia diretamente no serviço prestado pela administração pública, tornam-se relevantes estudos sobre as políticas nacionais e locais de incentivo à formação, capacitação e treinamento destes servidores, e quais os seus impactos nesta população.

No presente trabalho pretende-se dedicar maior atenção ao Decreto nº 5.707 de 23/02/2006, uma vez que este estabelece a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal (PNDP), observando em conjunto ao modelo de “gestão de pessoas” construído e vigente no contexto da UFT.

Na condição de servidora da Universidade Federal do Tocantins que atua diretamente na área de gestão de pessoas desta instituição, me defrontei com diversos questionamentos, observações, conflitos e desmotivações vividos e descritos por servidores da instituição, bem como acompanhei os desafios da antiga Diretoria de Desenvolvimento Humano e atual Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT nas proposições das políticas de Desenvolvimento Humano.

A partir de então, vários questionamentos e ideias foram surgindo a respeito do tema proposto, bem como do papel da Universidade, da, naquela época, Diretoria de Desenvolvimento Humano e o meu enquanto administradora dentro desta instituição. Estas inquietações ampliaram-se a partir de agosto de 2012 quando assumi a Direção e posteriormente a Pró-reitoria, pois a partir de então, a necessidade de propor adequações e

novos caminhos estavam sob o meu direcionamento e deveria corresponder à gestão e aos servidores da melhor forma possível.

Inicialmente busquei produzir relatórios que demonstrassem e comprovassem estatisticamente, o que era sabido empiricamente, que os técnico-administrativos tinham qualificação elevada, porém, o que se percebia era a desmotivação de técnicos em vários ambientes de trabalho da/na UFT.

Conhecedora da realidade, optei por mudar estratégias e fazer readequações, traçando novas políticas e delimitando novos caminhos a serem percorridos a partir de então.

Desta forma, seria primordial iniciarmos uma avaliação sobre a política de capacitação e qualificação executada pela instituição e proposta no PDIPCCTAE elaborado de forma participativa em 2006, e que até então não havia sido implantado em sua plenitude, ou talvez, não atendesse mais as demandas e necessidades da gestão e dos servidores técnico-administrativos que compunham esta IFES.

Para tanto, considerando todo o exposto acima, acreditamos ser um desafio construir novos caminhos para que ocorra o desenvolvimento de um trabalho participativo, integrado e contínuo de reflexão e valorização das atividades dos técnicos na UFT. Neste sentido, o processo de avaliação do programa torna-se primordial para permanência e proposições de novos caminhos para a capacitação e qualificação dos técnicos administrativos desta instituição.

Portanto, antes de darmos início a esta discussão, acredita-se ser fundamental considerar que o trabalho no mundo atual sofre constantes mudanças, sendo assim, é essencial avaliar as percepções dos servidores sobre o assunto em tela. Pois, as pessoas vivenciaram as políticas propostas e tiveram que se adaptar às mudanças ocorridas em seus ambientes de trabalho. E como poderíamos propor novos caminhos sem avaliar todo o trajeto percorrido? Onde acertamos e onde erramos? Qual a percepção dos servidores sobre a política implantada em 2006? Em que medida a Instituição alcançou, até a presente data, o que foi proposto no PDIPCCTAE? Estas e outras questões precisam ficar respondidas claramente antes de traçamos novas propostas, objetivando alinhar as políticas institucionais com as perspectivas pessoais e profissionais dos servidores, caso contrário, poderíamos estar fadados a propor objetivos inatingíveis ou que não nos leve a lugar algum.

As políticas de gestão de pessoas ou de gestão do trabalho não devem se ater a simplesmente adaptar o quadro de pessoal aos meios de produção, o grande desafio é

fortalecê-la. Diante disto, acreditamos na potencialização do ser humano como agente de transformação social, pois, a julgar pelas condições de vida e de trabalho, as quais muitas vezes limitam e/ou até mesmo imobilizam a ação humana, este processo de potencialização passa, inevitavelmente, pela valorização da pessoa trabalhadora, pelo respeito às suas limitações e pelo reconhecimento do trabalhador como sujeito do seu trabalho e não como objeto de sua produção.

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

Deve-se fomentar o desenvolvimento do servidor, visando a melhoria do desempenho em suas funções e o compromisso com a Universidade, desenvolvendo sua capacidade reflexiva e crítica, estimulando o exercício pleno da cidadania e o consequente comprometimento com a missão da Instituição no contexto do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão. Acreditar no ser humano, como agente de transformação social é acreditar em uma Universidade melhor, em uma Universidade feita por todos que nela interagem.

A PNDP com as novas diretrizes e expectativas em relação ao desenvolvimento dos servidores, propõe grandes desafios às instituições públicas e aos próprios servidores. A adoção do referencial das competências não impacta somente as ações de desenvolvimento profissional, porque envolve a concepção global da gestão, ou seja, alcança o nível organizacional desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação de seu desempenho.

Nesse sentido, como exposto anteriormente, em 2006 a Universidade Federal do Tocantins, instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira visando atender às Leis 11.091, de 12/01/2005 e 11.233, de 22/12/2005, as diretrizes gerais estabelecidas no Decreto 5.825, de 29/06/2006 e na Portaria nº 09/06/2006 do Ministério da Educação e demais Resoluções da Comissão Nacional Supervisora. Este plano busca afirmar que a política de desenvolvimento dos servidores que envolve a gestão por competências, capacitação, aperfeiçoamento e avaliação de desempenho, deve estar orientada pelo papel do

Estado e pelo projeto de cada um de seus Órgãos para, a um só tempo, responder à necessidade de qualificar os serviços e os anseios de crescimento profissional dos servidores.

Dentro desta perspectiva, e devido aos crescentes investimentos em ações de capacitação e qualificação dos servidores da UFT, torna-se imperativa a promoção de pesquisas que venham possibilitar reflexões sobre o caminho percorrido, identificando as adequações pertinentes, mudanças de rumos e os avanços que se fazem necessários para o aprimoramento conceitual, metodológico e prático do processo, cujo resultado poderá contribuir para melhor aplicar os recursos em ações de desenvolvimento, assim como, colaborar academicamente para estudos sobre o assunto.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da implantação do Plano de Carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação, o qual exige legalmente a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional dos Técnicos Administrativos em Educação PDIPCCTAE no âmbito de cada instituição, e que o mesmo deverá estar voltado a atender as necessidades estratégicas da instituição bem como a valorização e desenvolvimento de seus servidores. Considerando ainda a política nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal que tem por finalidade: a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; b) desenvolvimento permanente do servidor público; c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; d) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e; f) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Por fim, tendo em vista não apenas a exigência legal destes atos normativos, mas os esforços na implementação destes no âmbito da UFT, onde anualmente são disponibilizados recursos financeiros e humanos para atender a estas finalidades, pergunta-se: Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFT sobre a política de Gestão de Pessoas no que tange à capacitação/qualificação e treinamento da Universidade Federal do Tocantins?

1.3 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da UFT.

Objetivos Específicos

- Analisar a quadro de pessoal (servidores efetivos) da Universidade Federal do Tocantins;
- Estudar as ações de capacitação e qualificação desenvolvidas para os técnico-administrativos da Universidade Federal do Tocantins;
- Estudar o grau de conhecimento dos técnicos-administrativos sobre a carreira e política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE;
- Analisar a percepção dos servidores quanto à vinculação do desenvolvimento pessoal e desenvolvimento instrucional;
- Identificar o nível de satisfação dos técnicos com a política de capacitação/qualificação e treinamento da UFT.
- Sugerir planos para aperfeiçoamento da política.

1.4 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, o primeiro introduz o tema proposto onde há a contextualização, justificativa e apresentação dos objetivos apresentados.

No segundo capítulo será abordado os referenciais teóricos que darão suporte e sustentação à pesquisa com o intuito de possibilitar uma reflexão mais ampla sobre o tema estudado.

O terceiro capítulo é o percurso metodológico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho.

No quarto capítulo realiza-se uma caracterização da Universidade Federal do Tocantins, e se faz uma apresentação dos dados do quadro de pessoal, e suas características como quantitativo, sexo, alocação, escolaridade, capacitação e qualificação dos técnicos-administrativos.

Encontramos no quinto capítulo a apresentação e a discussão dos dados da pesquisa; no sexto capítulo realiza-se algumas considerações sobre as deduções que depreenderemos com base na pesquisa documental e de campo, assim como exibiremos as limitações do estudo e suas possíveis contribuições para a UFT. O apêndice I, apresenta uma cartilha (o produto da pesquisa) com algumas contribuições à Universidade Federal do Tocantins a partir dos resultados desta pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresentamos a revisão de literatura sobre o tema que busca fundamentar e explicar os dados apresentados nesta pesquisa.

2.1 O ESTADO E OS PARADIGMAS DE GESTÃO PÚBLICA

A história do Estado resume nosso passado, sua existência no presente parece-nos prefigurar nosso futuro. Esse Estado ocorre-nos de maldizê-lo, mas sentimos bem que, para o melhor e para o pior, estamos ligados a ele. (BURDEAU, 2005, p. 09 da Introdução).

O Estado, bem como as demais intuições constituídas na sociedade, sofreram transformações em sua estrutura organizacional no decorrer do tempo. A primeira forma de organização do Estado possuía um modelo de administração patrimonialista, onde o bem público e o bem privado se confundiam (COSTA, 2008).

Segundo Gonh (1991), Weber observou em seus estudos as formas de legitimação do poder de dominação em sua época, afirmava que as bases mantenedoras do poder eram fundamentadas em alicerçares duvidosos, portanto, os valores que proporcionava as submissões eram: interesses, vantagens, desvantagens, costumes e afetos. Dessa forma, defendeu a existência de três bases pura de sustentação legítima de dominação, as quais denominou “ bases de legitimidade”. Para o teórico estas bases se entrelaçam de forma sistêmica e se fundamentam em estruturas sociológicas e nos diversos meios administrativos. Dessa forma, para o estudioso as três formas de dominação Webiana são: racional-legal, tradicional e carismática.

Ainda segundo o autor, a dominação racional-legal (burocrática), tem seu caráter estatutário, ou seja, o seu poder de dominação não se fundamenta na figura pessoal, mas em uma regra constituída no âmbito das competências. Nesta teoria prima-se pela objetividade e pelo profissionalismo, onde as influências e os sentimentos pessoais não são determinantes. O seu ideal administrativo pode ser representado de acordo com as seguintes palavras de Weber:

Sem a menor influencia de motivos pessoais e sem influencias sentimentais de espécie alguma, livre do arbítrio e capricho e particularmente, “sem consideração de pessoas”, de modo estritamente formal segundo regras racionais, ou quando elas falham, segundo pontos de vista de consciência “objetiva”. (GONH, 1991).

Portanto, a dominação racional-legal (burocrática), segue o princípio de legitimação segundo o qual a validade do poder de mando se expressa por meio de um sistema de regras racionais estatuídas (pactuadas ou impostas) que, como normas universalmente compromissórias, encontram obediência quando a pessoa por elas autorizada a reivindicar. A obediência dá-se às regras e não à pessoa. A dominação burocrática proposta por Weber estabeleceu como *atributos* da organização: (a) a *divisão do trabalho*; (b) a *hierarquia*; (c) a *existência de regras gerais de funcionamento*; (d) a *separação entre a propriedade pessoal e organizacional*; e (e) a *seleção de pessoal com base em qualificações técnicas*.

Outra fundamentação utilizada na construção desta teórica de dominação burocrática foi a necessidade de separação entre o político e o administrador e, fiel ao *ethos* liberal, entre a política e a economia, uma vez que, a burocracia racional na área administrativa poderia se tornar irracional no campo das decisões políticas. Pois, o intento do poder burocrático é a sua indispensabilidade, originada no seu conhecimento especializado, presente num quadro administrativo profissional. (TRAGTENBERG, 1992).

[...] no capitalismo subdesenvolvido, a burocracia estatal desenvolve uma dramaturgia do superior hierárquico como o mais capaz, o mais trabalhador, o mais leal, o mais fidedigno o mais autocontrolado. Burocrata muito ocupado inspira mais confiabilidade e suscita maior lealdade. O sistema de *status* na burocracia é mantido por símbolo de grandeza, como salas forradas de tapetes e mobília luxuosa. O superior burocrata, diante do subordinado, tem o poder de definir data, local e duração do espetáculo. Os subordinados são vistos como infantis, inexperientes e inseguros e devem ser vigiados tayloristicamente de perto. As altas posições burocráticas não implicam o exame do mérito, mas são preenchidas por rigorosa entrevista. Uma vez que o superior é tido como a pessoa com mais capacidade intelectual, com mais qualidades morais, o subordinado deve criar a impressão de estar amedrontado e humilhado em sua presença (TRAGTENBERG, 2009).

O segundo tipo de dominação legítima é conhecido como tradicional (patrimonialismo). Nele sua legitimidade está baseada em uma autoridade sacralizada que existe desde tempos antigos, com base *no poder arbitrário* e compassivo do *patriarca* e manifestando-se de modo *pessoal* e instável, sujeita aos caprichos e à subjetividade do dominador e a obediência do dominado. Para Weber toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois para

dirigi-la, é mister que *certos poderes de mando* se encontrem nas mãos de alguém. No tocante a princípios administrativos, valorizam a equidade no sentido da ética matéria, da justiça e das tradições em detrimento do caráter formal, presentes na dominação legal. Existem duas formas distintas de dominação tradicional, a puramente patriarcal que aproxima mais da forma pura de dominação e a estamental que aproxima da forma rígida jurídica formal, no entanto, ambas possuem similaridades nas formas administrativas, (GONH, 1991; WEBER, 2004) onde:

O patriarca, assim como o senhor patrimonial, rege e decide segundo princípios da “justiça de candi” (islâmico), ou seja: por um lado preso estritamente as tradições, mas por outro e na medida em que esse vínculo deixa liberdade, conforme pontos de vista juridicamente informais e irracionais de equidade e justiça em cada caso particular e “com considerações da pessoa” (GONH, 1991).

Na primeira forma - puramente patriarcal de administração - os servidores eram escolhidos por critérios subjetivos do senhor, e não possuíam nenhuma autonomia ou poder de decisão. Nesta teoria o servidor é considerado patrimônio, o tipo de dominação era o sultanado, onde o domínio é tratado como direito corrente do exercício do senhor. Na segunda forma - estrutura estamental - os servidores são investidos em seus cargos de forma legítima por conquistarem proeminência social devido sua capacidade no exercício no cargo. Estes servidores não pertence ao senhor, são pessoas independentes que alcançaram legitimidades por privilegio ou concessão do senhor, ou através de meios de negociação jurídica (compra, penhora ou arrendamento). Assim, mesmo que de forma limitada, o poder senhoril passa a ser dividido como o corpo administrativo. Essa separação estrutural foi a base da sociologia pré-burocrática, e o emprego dos plebeus (juristas), a serviço do senhor contribuiu para a formação do Estado Moderno Europeu. (GONH, 1991).

Por fim e não menos importante, a dominação carismática destaca-se por ser um tipo de dominação legítima no qual as virtudes sobrenaturais (carisma) do senhor e suas faculdades mágicas, revelação ou heroísmo, oratória e poder intelectual, provocam sentimento de devoção pessoal. Este tipo de dominação possui caráter comunitário, onde a relação de domínio entre "o líder" e o seus "apóstolos", é fundamentada nas qualidades excepcionais do senhor que possui valores “superiores” e são mantenedores da validação de sua autoridade. O quadro administrativo é escolhido segundo o carisma ou vocações pessoais, não sendo determinante as competências profissionais (GONH, 1991).

Ainda de acordo com o mesmo autor a dominação carismática é uma das forças revolucionárias da história, todavia em sua forma pura possui caráter autoritário e dominador, embora o princípio carismático de legitimidade pode ser interpretado por forma antiautoritária.

O reconhecimento converte-se em "eleições" e o senhor, legitimado em virtude do seu próprio carisma, converte-se em detentor do poder por graça dos súditos e em virtude de mandato. Tanto a designação pelo seguido como a aclamação pela comunidade (militar e religiosa), como o plebiscito. Adotaram frequentemente na história o caráter de uma eleição efetuada por votação, convertendo deste modo o senhor, escolhido em virtude de suas pretensões carismáticas, num funcionário eleito pelos súditos conforme sua vontade livre. (GONH, 1991).

O poder do Estado inicialmente era tradicional, portanto patrimonialista, e sofreu a primeira grande reforma na segunda metade do Século XIX, nos países desenvolvidos. O aparecimento da burocracia pública, via de regra, teve como principal fator impulsionar o combate ao patrimonialismo. O —modelo de administração pública burocrática foi adotado por muitos países pretendendo superar a atrasada e questionável administração patrimonialista, na qual o patrimônio público e a propriedade privada se confundem, fomentando o surgimento de fenômenos como clientelismo, nepotismo, empreguismo e corrupção (FERREIRA, 1996).

O Estado brasileiro, no início do século XX, era um Estado oligárquico e patrimonial, no seio de uma economia agrícola mercantil e de uma sociedade de classes mal saída do escravismo. Cem anos depois, é hoje um Estado democrático, entre burocrático e gerencial, presidindo sobre uma economia capitalista globalizada e uma sociedade que não é mais principalmente de classes, mas de estratos: uma sociedade pós-industrial (BRESSER, 2001.).

O modelo burocrático foi extremamente bem sucedido em contraposição ao modelo patrimonialista que era exercido à época e resultante dos governos absolutistas, era caracterizado por intenso nepotismo e corrupção, por não distinguirem a *res pública* da *res principis*. Com o fortalecimento do capitalismo e conseqüentemente da democracia, esse modelo de gestão tornou-se inadmissível surgindo então o modelo burocrático como a melhor opção para resolver os problemas inerentes ao modelo vigente no setor público mundial da época (BRESSER-PEREIRA, 1996; BRASIL, 1995).

A partir do panorama apresentado acima, o Estado passa a ser cobrado para desenvolver um número maior de atividades. Pois anteriormente, os serviços mais

importantes oferecidos pelo Estado era a manutenção da ordem pública e a defesa nacional, porém, no século XX o Estado, deixa de ser liberal e se converte em um grande Estado socialdemocrático, assumindo novos papéis, passando a desenvolver novas atividades com alta complexidade e precisando dar respostas com qualidade, baixo custo e em curto prazo de tempo, pois a legitimidade dos políticos e burocratas passa a depender destas variáveis. (LOUREIRO; ABRUCIO; PACHECO, 2010).

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

Foi neste contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante que em 1979 Margaret Thatcher e em 1980 Ronald Reagan, assumem a presidência da Grã-Bretanha e dos EUA, respectivamente, defensores dos princípios da política econômica liberal, que questionavam o antigo consenso social Pró-Welfare State, fortaleceram o debate sobre a necessidade de repensar o papel do Estado (ABRUCIO, 1997).

A redefinição do papel do Estado e da administração pública, impulsionada por reivindicações complexas de um mundo em franco processo de globalização, mostrou-se urgente e necessária. O modelo desenvolvimentista do Estado, inclusive sua dimensão social, o *Welfare State*, além do modelo burocrático de administração, segundo Bresser Pereira (2009), davam sinais de esgotamento. Estavam em xeque as formas históricas de relacionamento entre Sociedade, Estado e Administração Pública.

Assim o modelo burocrático torna-se incompatível com as necessidades e, a eficiência passa a ser um desejo crucial, fato este que fortalece a discussão e força as estruturas administrativas a mais uma reforma, a denominada Nova Gestão Pública e entendida também como Administração Gerencial ou Administração por resultados - termos utilizados para designar o novo modelo de administração pública, advinda do termo *New Public Management* (BRESSER, 2009).

Assim, a reforma foi implantada em duas etapas: primeira geração - que basicamente ocorreu com a racionalização dos gastos públicos, com o ajuste fiscal, privatizações, políticas de regulação econômicas, tributárias, abertura comercial e liberação dos mercados, redução de servidores públicos, corte de investimentos na área social, políticas voltadas a

desburocratização e descentralização administrativas; a segunda geração - (a partir de 1990) volta-se para as mudanças institucionais como relações de trabalho, organização, planejamento estratégico, qualidade no serviço prestado ao cidadão, dentre outras.

O modelo gerencial inspirou-se nas transformações organizacionais ocorridas no setor privado, as quais têm alterado a forma burocrático-piramidal de administração, flexibilizando a gestão, diminuindo os níveis hierárquicos e, conseqüentemente, aumentando a autonomia de decisão dos gerentes. Este novo modelo busca responder mais rapidamente às grandes mudanças que acontecem na economia e na sociedade contemporânea, transformando a estrutura utilizada - baseada em normas centralizadas - para outra ancorada na responsabilização dos administradores, avaliados pelos resultados efetivamente produzidos (CLAD, 1998).

Na realidade a reforma gerencial não pressupõe a exclusão total da burocracia, mas seria reconstruída sobre ela, baseada na existência de um serviço público profissional e competente. A combinação destes modelos de gestão deveria variar conforme a necessidade de cada setor, ou seja, enquanto alguns setores dependem das formalizações, profissionalização e efetividade para garantia da excelência, outros, em virtude do grande número de servidores e usuários envolvidos, suas prioridades estão voltadas à eficiência e o foco nos clientes, neste caso o peso da administração pública burocrática deveria diminuir até desaparecer. (BRESSER, 2009).

O modelo gerencial que foi incorporado ao serviço público funda-se em princípios e métodos importados da iniciativa privada [...] Tal modelo pressupõe maior autonomia e responsabilidade para os administradores tornarem a administração pública voltada para o cidadão – cliente (CABRAL NETO E CASTRO, 2007).

Havia entre estes modelos de gestão (burocrático e gerencial) diversas similaridades e diferenças, todavia o que mais se destacava dizia respeito à forma de controle, que deixava de basear-se pelos processos para centrar-se nos resultados (COSTA, 2008).

Buscava-se valorizar, neste novo modelo, as formas democráticas de relacionamento entre o Estado e a sociedade, aumentando o grau de responsabilização (*accountability*) do sistema. Visou-se neste processo de modernização do aparelho estatal reforçar a governança — a capacidade de governo do Estado — não apenas através dos pilares da eficiência, eficácia e competitividade, mas valorizando e fomentando a contínua melhoria da qualidade,

da flexibilidade, da descentralização e da avaliação dos serviços públicos pelos consumidores/cidadãos através da conscientização e capacitação para controlar as políticas públicas, podendo torná-las, mais eficientes e com melhor qualidade.

[...] o tipo de governo que se desenvolveu durante a era industrial, com suas burocracias lentas e centralizadas, preocupado com normas e regulamentos, sujeito a cadeias de comando hierárquicas, deixou de funcionar bem. Na sua época esses governos foram capazes de grandes realizações, mas ao longo do tempo se afastaram das nossas necessidades. Tornaram-se inchados, ineficientes, funcionando com desperdício. E quando o mundo começou a mudar, não acompanharam essas mudanças. As burocracias hierárquicas, centralizadas, concebidas nas décadas de 1930 e 1940, simplesmente não funcionam bem no quadro altamente mutável da sociedade e da economia dos anos 1990, rico de informações e conhecimento. São como transatlânticos de luxo numa era de jatos supersônicos: grandes, caros e pouco ágeis. Gradualmente estão sendo substituídos por novas modalidades de instituições públicas (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Assim sendo, na esfera pública os ideais de participação social, que eram renegados pelos modelos passados, adquirem uma ferramenta, a transparência da gestão pública, tornando-se uma proteção contra novas formas particularistas de intervenção na arena estatal, como o são o clientelismo (típico do modelo patrimonialista) e o corporativismo (no modelo burocrático). Afinal, as discussões sobre eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial, planejamento estratégico, são características fundamentais do modelo gerencial dentro do contexto público, onde qualquer outro critério racional administrativo subordina ao critério democrático, expresso na vontade popular (ABRUCIO, 1997).

Podemos ressaltar ainda como características importantes do modelo gerencial as parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais (ONGs); a utilização de mecanismos de avaliação de desempenho organizacional e individual, baseados em indicadores de qualidade e produtividade; a descentralização e autonomia das agências governamentais e dos setores; a descentralização política, através do controle social visando o aumento da qualidade na prestação do serviço e maior grau de *accountability*; utilização do planejamento estratégico; flexibilização das normas burocráticas, principalmente no que diz respeito ao direito administrativo; a negociação coletiva, introduzindo ganhos de produtividade e novos critérios de promoção; a priorização da profissionalização do servidor público e do desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários (ABRUCIO, 1997; LOUREIRO; ABRUCIO; PACHECO, 2010).

Cumpra aqui trazer à tona a crítica pertinente a essa falsa ideia de ruptura, de superação do modelo burocrático:

[...] a retórica modernizante prevalecente não leva em conta o que se me afigura como sendo da maior importância: **trata-se, efetivamente, de superar a administração no que ela tem de essencial, isto é, a racionalidade e a norma?** Ou não é bem isto, o que se quer é que a racionalidade e a norma atendam de forma gerencialmente superior às necessidades da população? Introduzir a administração gerencial implica que os controles essenciais, **e isso apenas em certos níveis hierárquicos**, devem referir-se aos resultados, substituindo-se, quando for o caso, os controles a priori típicos da administração burocrática pelo controle de resultados. Além do mais, a formulação forte que supõe a substituição da administração burocrática pela gerencial deve ser bastante relativizada, dependendo, inclusive, da natureza da burocracia que se quer reformar: um exército não deve ser a mesma coisa, quer do ponto de vista organizacional quer do ponto de vista dos resultados, que um hospital, para dar um exemplo simples. (LIMA JUNIOR, 1998, grifo do autor).

Em resumo, a Reforma Gerencial buscava aumentar a eficiência, a efetividade e a democratização do poder público, e a partir disto, fortalecer a capacidade do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social.

No Brasil, houve quatro grandes reformas administrativas, a primeira ocorreu a partir de 1930, durante o Estado Novo com a criação do Departamento de Administração do Serviço público – DASP, que foi criado com o objetivo de construir uma burocracia pública. A segunda ocorreu em 1964, no Regime Militar com a publicação do Decreto Lei nº 200/67 onde se buscava esboçar inicialmente uma administração pública gerencial, sem que houvesse grandes avanços. Em 1988 com a promulgação da Constituição Federal, ocorreram mudanças substanciais que impactaram diretamente na administração pública e na gestão, que passam a ter a participação e o controle da sociedade. A quarta reforma ocorre na década de 1990, com o governo Collor e é fortalecida pelos governos de Fernando Henrique Cardoso com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), que tinha como objetivo formular políticas para a reforma do Estado, a reforma administrativa, a modernização da gestão e a promoção da qualidade do serviço público e do Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995, que propunha a adoção de um modelo de administração gerencial, o qual tem sido fortalecido pelos governos posteriores de Lula e Dilma. (FADUL E SILVA, 2008)

Procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapõem ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido,

ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica [...] É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. (BRASIL, 1995).

Neste contexto de reforma, a avaliação de resultado foi a proposta inovadora deste novo modelo de gestão, uma vez que as ferramentas propostas na administração pública burocrática tinham no controle dos processos extrema rigidez e pouca criatividade, não conseguiam assim acompanhar as mudanças tecnológicas e nem adequá-las de forma ágil e a um custo mais baixo (BRASIL 1995).

Contudo, a área de gestão de pessoas tem sido foco da Administração Pública Gerencial que se espelha nos princípios de qualificação competitiva aplicados também na área privada. Isto decorre dos servidores capacitados e motivados se verem diante de oportunidades de “pensar”, e não apenas de executar tarefas, portanto, trazem mais qualidade nos serviços oferecidos pelo setor público (VIEIRA, 2000).

Assim, é notório que o esforço para melhorar a performance dos governos “passa pela formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com missões primordiais do Estado, especialmente com a prestação de serviços de qualidade à população e com a geração de estímulos ao desenvolvimento econômico do país”. (MATIAS-PEREIRA 2007).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As teorias de gestão de pessoas têm evoluído ao longo do tempo, contudo as organizações intensivas em conhecimento, ainda carecem de um arcabouço que atenda suas especificidades exigidas pelo mundo atual. A atividade humana no ambiente organizacional adicionada aos processos produtivos resulta no trabalho, que por sua vez adiciona valor aos produtos finais.

O tema “trabalho” foi objeto de estudo de diversos estudiosos ao longo do tempo sob variadas abordagens, a grande maioria, essencialmente tentando compreender sua dinâmica, variáveis e, sobretudo, alternativas de elevar a produtividade. Podemos iniciar com os teóricos clássicos da ciência da administração Taylor e Fayol – com a organização racional do trabalho enfatizando a máxima eficiência organizacional; Ford com o paradigma da produção em massa; Weber, o respeitado teórico da burocracia, defendia que a organização e divisão do trabalho era a forma de melhorar os níveis de desempenho das organizações no que tange à eficiência. Mas do ponto de vista do trabalho - e não do trabalhador, Smith teve grande contribuição conceitual com a realização entre especialização e abordagem, mais tarde com Marx sob outra perspectiva teórica, onde evidenciou a produção de riqueza e sua expropriação mediante a mais-valia (BERGUE, 2010). Independente do tipo de organização, se pública ou privada, as atividades são desenvolvidas por pessoas e por meio do trabalho.

As organizações públicas foram estruturadas visando a execução das atividades e políticas de Governo e de Estado. Para tanto, utiliza-se de todo o aparato técnico, legal, estrutural, mobiliário, logístico, de espaço físico, equipamentos, dentre outros. Todavia, sua movimentação se dá por meio das pessoas, que de fato dão “vida” ao sistema. Essas pessoas, no serviço público, ocupam postos pré-definidos visando a execução de seus ofícios. Assim, existem postos eletivos, ou seja, que são ocupados por pessoas eleitas, outros de livre nomeação, portanto ocupados por indicações, a princípio essas indicações são feitas por ocupantes de postos eleitos que buscam parceiros de confiança política, e que teriam como finalidade estender as diretrizes políticas daquele governo, e por fim os cargos preenchidos pelos chamados funcionários ou servidores públicos (MEIRELLES, 2007). Assim, o Estado assume o papel de empregador e os funcionários públicos são os trabalhadores que têm a função de prestar serviços para atender a coletividade naquilo que se refere à prestação de serviços públicos.

Neste contexto da administração pública, a carreira e a profissionalização começam a ser discutidas na migração do modelo de gestão patrimonialista para o de gestão burocrática, onde surgem os departamentos de recursos humanos dentro da administração pública, que tinham por objetivo executar as atividades rotineiras de folha de pagamento e, começava assim a participar da implementação do novo modelo de gestão, assumindo as funções de recrutamento e seleção, que na concepção burocrática deve ser formal e baseada em rígidos critérios de controle. Os sistemas de avaliação de desempenho individual também passam a

vigorar, objetivando recrutar por mérito os “melhores servidores”, que além de profissional especializado na área de atuação, deveria possuir conduta ilibada e pautada pelas normas legais e não pela vontade do superior (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003).

Talvez por isso o Brasil, em pesquisas comparativas sobre o grau de institucionalização da burocracia, vem sendo considerado um dos países latino-americanos de maior grau de profissionalização. Nesse caso, a profissionalização está associada ao grau de cumprimento dos requisitos do modelo burocrático, destacando-se o recrutamento meritocrático, por meio de um sistema formal e impessoal. De fato o governo brasileiro adotou métodos burocráticos como o concurso público como forma de acesso aos cargos, a estabilidade no emprego e a organização de carreiras como princípios geral de organização da função pública (LOUREIRO; ABRUCIO; PACHECO, 2010).

Há várias críticas a este modelo e métodos utilizados, no que se refere à organização da carreira, pois relatam haver um número excessivo de carreiras tradicionalmente estruturadas segundo a formação profissional e não pelas atividades a serem desempenhadas. Outro agravante é que os cargos possuem atribuições muito específicas dificultando as possibilidades de mobilidade, apesar de haver as competências necessárias.

Em 1970, criou-se a SEMOR– Secretaria da Modernização que tinha por objetivo implantar técnicas modernas de gestão, principalmente na administração dos recursos humanos, para tanto foi constituída por um grupo de administradores públicos com formação no exterior. Nos anos 1980 foi criado o Ministério da Desburocratização e lançado o Programa Nacional de Desburocratização com o objetivo de revitalizar e agilizar as ações nos órgãos públicos, descentralizar autoridades, melhorar e simplificar processos administrativos e promover a eficiência (BRASIL, 1995).

Neste novo modelo gerencial buscou-se rever e aperfeiçoar alguns conceitos como o de profissionalização – pois estava claro que era uma condição necessária, porém, insuficiente para atender a pressão social por melhor desempenho governamental, precisaria abranger aspectos relativos a competências, compromisso com resultados e desempenho, desenvolvendo um novo conceito e perfil de profissionais requeridos - e a carreira que passou a ser parte essencial nas discussões sobre as diretrizes de reforma, embora não implementada em sua totalidade, a nova concepção passava a defender a ampla mobilidade do servidor, possibilidade de ascensão rápida àqueles que se destacassem nas estruturas em forma de “Y”, versatilidade de formação e no treinamento, buscava-se uma forma adequada de promover o mérito, em vez de desfigurá-lo sob o argumento da igualdade. Estes temas ainda enfrentam a

necessidade de serem rediscutidos na atualidade, principalmente no que diz respeito ao mérito e à profissionalização, conseqüentemente discutir-se-ia a carreira no serviço público. (LOUREIRO; ABRUCIO; PACHECO, 2010).

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

Por meio de um diagnóstico o qual visava retratar a situação da administração pública no que diz respeito à área de políticas de Recursos Humanos, detectou-se que esta estava fragmentada, buscava garantir uma falsa isonomia aos servidores, pois desconsiderava as condições de trabalho, as qualificações ou atividades realizadas e não dispunha de diretrizes na área de gestão de pessoas. A partir de então o governo de FHC reformulou o projeto existente e denominou A Nova Política de Recursos Humanos, e propôs uma administração pública com profissionais qualificados, para tanto precisava de uma renovação no quadro de pessoal (BRASIL, 2002). A nova política tinha dois focos relevantes a tratar: 1) **reestruturação das carreiras** - revisão das políticas de concursos e remuneratória das carreiras de Estado; e 2) **reorganização das carreiras e cargos e desenvolvimento profissional** dos servidores – sendo que as concessões, incentivos e diagnósticos das necessidades de capacitação seriam apurados por meio da avaliação de desempenho (BRASIL, 1997).

Em continuidade às mudanças propostas nas políticas de pessoal no serviço público, foi instituída a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais a partir do decreto nº 2.794 de 1º de outubro de 1998, que visava à melhoria da eficiência do serviço público e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão; a valorização do servidor - por meio da sua capacitação permanente; a adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público; a divulgação e o controle de resultados das ações de capacitação; e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 1998).

Embora tenha havido investimentos em capacitação e criação das escolas de governo, os resultados decorrentes desta reforma, não foram os esperados “*gerou um mosaico de ferramentas para a modernização da gestão dos recursos humanos. Elas são, por vezes,*

incoerentes e desconexas, e enviam mensagens fracas sobre as prioridades na gestão de pessoal” (OCDE, 2010, p. 20).

Apesar de várias tentativas não havia sido encontrado pelos governantes, o modelo de gestão de pessoas “ideal” a ser proposto pela administração pública e assim instituir uma política voltada à área de gestão de pessoas para todo o serviço público federal. No governo do presidente Lula, houve outra valiosa iniciativa na área de gestão de pessoas, no que diz respeito a este tema, o lançamento da Política Nacional de Gestão de Pessoas, por meio da publicação do Decreto nº. 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. Esta política tem como finalidades: a) a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; b) o desenvolvimento permanente do servidor público; c) a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual – PPA do órgão; d) a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e; e) a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Apresenta-se como instrumentos a serem utilizados pela administração pública: a) Plano Anual de Capacitação - o documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreende as definições de temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas e as ações de capacitação voltadas à habilitação de servidores; b) Relatório de Execução do Plano - documento formal que contém informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados; c) Sistema de Gestão de Competências como uma ferramenta gerencial - que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos e necessários ao desempenho das funções dos servidores. Cabe ressaltar que a premissa deste decreto é a gestão por competência entendida como “*gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.*” (BRASIL, 2006a).

Portanto, de acordo com o relatório da OCDE (2010) há a necessidade de eliminar a diferenciação na forma de gerenciar carreiras semelhantes nas diversas organizações da esfera federal, bem como reduzir o número de carreiras, gerar possibilidades de mobilidade criando uma real progressão de carreira com base na seleção competitiva, assim recomenda “*uma ampla reforma no sistema de carreiras*”, o que significa que a administração pública

necessita de mudanças movidas por uma visão estratégica sobre como agrupar e organizar funções.

2.2.1 **Gestão estratégica de pessoas**

Em virtude da relevância do tema, a estratégia entrou na agenda de discussões do todo o campo organizacional e, assim a área de gestão de pessoas também inseriu a questão da estratégia em seu discurso. Apesar de alguns teóricos assegurarem que vários elementos da estratégia já eram utilizados desde 1920 pela área de gestão de pessoas (KAUFMAN, 2001), o tema ganhou relevância no debate sobre a gestão estratégica de pessoal na década de 1980.

Neste período os produtos sofreram diversas transformações pois, necessitavam atender a um mercado mais competitivo e globalizado. Nesse sentido as palavras de ordem que pressionavam a mudança eram: globalização, modelo de excelência japonês, intensificação da competição internacional, cultura de excelência, ampliação do valor agregado, aprendizagem organizacional e cultura empresarial (LEGGE, 2005)

Assim este período ficou marcado pela necessidade da gestão de recursos humanos ser flexível, tanto numérico, funcional, contratual como salarial – e pela prevalência do discursos do “alto desempenho”. Portanto a partir de então as práticas de GP deviam ter como objetivo a obtenção do máximo possível de envolvimento, alinhamento e resultado dos empregados (LAWLER; MOHRMAN; LEDFORD, 1995).

Devido as mudanças ocorridas no mundo do trabalho a partir de 1980, surge mundialmente o movimento da Gestão Estratégica de Pessoas – *Strategic Human Resource Management* –, que tinha por objetivo suplantar o excesso de formalismo da Administração de Recursos Humanos – *Personnel Management*, visava-se de forma propositiva vincular a estratégia das organizações com a área de gestão de pessoas.

Dessa forma, essa abordagem, nova, é difundida e defendida por diversos teóricos nas literaturas do campo (ULRICH, 1996; MOHRMAN; 23 LAWLER, 2000; SHIM, 2001; SELDEN, 2002; LEGGE, 2005; MURITIBA; CAMPANÁRIO; ALBUQUERQUE, 2010; ARMSTRONG, 2011; GILL; MEYER, 2011). Neste contexto, a gestão de pessoas passa de um modelo centrado em ações operacionais e administrativas para a gestão estratégica de

peças que possui um modelo baseado nas mesmas ações porém vinculada ao negócio, tornando-se responsável por fomentar a conexão entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar.

Dessa forma, gerir pessoas de forma estratégica torna-se fundamental e, observar o contexto, os valores, a cultura e construção histórica são fatores determinantes para o sucesso neste modelo de gestão (BERGUE, 2014).

Amstrong (2011) entende que as bases teóricas da Gestão Estratégica de Pessoas, estão fundamentada em onze teorias: (a) teorias de comportamento organizacional – como as pessoas atuam na organização, individual ou em grupo, e o funcionamento das organizações (estrutural, processual e cultural); (b) teoria do comprometimento - quanto o indivíduo se identifica e se envolve com a organização; (c) teoria AMO – onde o desempenho é a soma de habilidades (A), motivação (M) e oportunidade (O); (d) teorias de motivação- intrínseca: fatores autogerados que afetam o comportamento dos indivíduos – e expectativa – são motivadas quando é claro o que é necessário fazer para alcançar determinada recompensa; (e) teoria do capital humano – que as pessoas são o capital mais precioso da organização e como contribuem com seus conhecimentos, habilidades e atitudes para melhorar a capacidade organizacional; (f) teoria da dependência de recursos - grupos e organizações ganham poder uns sobre os outros a partir do controle de recursos com valor agregado; (g) teoria baseada em recursos – quanto mais seus recursos são valorizados, raros e difíceis de reproduzir maior a vantagem competitiva; (h) teoria de custos de transação - cuja função é maximizar a racionalidade e minimizar o oportunismo; (i) teoria institucional – afirmam que as organizações se adequam às pressões do ambiente(interno e externo) a fim de garantir legitimidade e aceitação; (j) teoria da contingência- na qual as práticas de GP dependem do ambiente organizacional e das circunstâncias e por fim a (k) teoria da agência- a maioria das organizações faz uma clara diferenciação entre os proprietários (principal) e os agentes (gestores) afirmam que o conflito ocorre, na maioria das vezes, há assimetria de informação entre o principal e os seus agentes.

Portanto, o autor defende que a partir da influência dessas teorias, a gestão estratégica de pessoas tem como características: a ênfase na integração; uma visão mais unitária, uma vez que gestores e empregados compartilham as mesmas preocupações e têm interesses em comum; a orientação para o comprometimento; o amparo na crença de que as pessoas devem ser tratadas mais que recursos de difícil reposição; foco mais individualista

que coletivista nas relações de trabalho; a responsabilização dos gerentes de linha pelas ações de gestão de pessoas; e o foco nos valores empresariais. Dessa forma foi agregado a gestão de pessoas outra dimensão até então não defendida – a dimensão ética, exercida por meio da preocupação com a necessidade e direito das pessoas com as organizações - responsabilidade social.

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

Os estudos sobre a vinculação entre estratégia e capacidade organizacional, geraram o desenvolvimento teórico-empírico do campo e a proposição de modelos que agregassem potencial competitivo para as organizações. A exemplo foi um modelo desenvolvido, a priori no Reino Unido e nos Estados Unidos, que visava a gestão de pessoas focada na obtenção de competências, que resultou na Gestão por Competências (HONDEGHEN; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

A gestão por competência tem sido utilizada pelas organizações como modelo para gerir estrategicamente as pessoas, todavia a gestão estratégica de pessoas é apenas um complemento à teoria (FLEURY E FLEURY, 2000). Existe distinção entre as duas – gestão por competência e gestão estratégica – contudo não é clara, sendo o modelo ideal a abrangência das abordagens como complementares.

Cabe ressaltar que as duas teorias possuem focos que convergem para pontos em comum como foco vincular o desempenho das pessoas às metas organizacionais; alinhamento das práticas de gestão de pessoas ou RH com o plano estratégico da organização e abordam integralmente os subsistemas da administração de RH. Portanto a gestão por competência está inserida dentro do modelo de gestão estratégica de organizações fortalecendo a sustentação das práticas de recursos humanos, redimensionando sua relevância, uma vez que tem como foco os objetivos estratégicos da organização (RUANO, 2003).

Segundo a OCDE (2010), nos países em que foi implantada a gestão por competências no serviço público, esta facilitou a criação de uma linguagem comum e consistente entre os subsistemas de gestão de pessoas, o monitoramento das carreiras dos servidores, a gestão de pessoas orientada para necessidades futuras, o aumento da competitividade do governo e o fomento de uma cultura de autodesenvolvimento contínuo.

No serviço público brasileiro a gestão por competência e a gestão estratégica ainda está incipiente, iniciativa motivada pelos resultados positivos em outros países que, supostamente, atestam seu potencial de replicação no cenário nacional. Todavia estudos da OCDE (2010) ressaltam a dificuldade de implementação destes modelos em virtude do ambiente legal e a cultura funcional do serviço público, apesar de entenderem ser este o caminho para as correções necessárias nas políticas de gestão de pessoas.

2.3 CARREIRA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

A palavra carreira tem sua origem na expressão latina *carraria*, que significa caminho, trilha ou estrada para carruagem. Na língua portuguesa, segundo o Aurélio, além de associar ao termo profissão a carreira também significa corrida veloz. Portanto, desde suas origens, a palavra carreira traz consigo a ideia de percurso ou trajetória a ser percorrida (FERRIRA, 1975).

Martins (1995) resalta que esta definição acaba associando a ideia de carreira “à competição, progresso relativo de posições, obtenção de uma posição (des)favorável, adquirindo os mais altos níveis de poder, estima e recompensa e atingindo a linha de chegada”.

O tema “carreira” tem suas primeiras pesquisas públicas a partir da década de 1970, por uma equipe de pesquisadores nos Estados Unidos - no *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* composto por Douglas Hall, Edgar Schein, John Van Maanen e Lotte Bailyn (DUTRA 1996; LOUREIRO, 1997).

Suas pesquisas produziram relevantes resultados, certamente quatro destes contribuíram para o construto de carreira que alcançou lugar especial nos estudos organizacionais. Assim destaque-se, em primeiro o caráter unívoco do conceito, sendo possível aplicá-lo a todos mesmo em diferentes tipos de trabalho quer seja no âmbito organizacional ou não; em segundo a carreira é um conceito mediador-chave, entre o indivíduo e a organização; em terceiro o estudo interdisciplinar da carreira sendo a psicologia, a sociologia, a antropologia, ciências políticas e econômicas, dentre outras áreas do conhecimento, foram decisivas nos estudos relacionados à carreira profissional na segunda

metade do século passado e em quarto o caráter dualista sobre a carreira. De um lado ela é objetiva e expõe a carreira, a interpretação da organização ou da sociedade, de outro lado é subjetiva, apresenta a interpretação do próprio indivíduo perante a sua situação de carreira (MARTINS, 2011).

Este grupo de pesquisadores entendia a carreira de forma distinta, para Van Maanen, em 1977, a carreira deveria ser entendida como um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém, enquanto para Hall, a carreira é uma sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos, associados a experiências de vida e profissionais no decorrer dos anos. Embora o conceito de carreira possa variar conforme a abordagem de cada autor, Van Maanen e Hall entendiam que a carreira dependia unicamente da vontade ou opção do indivíduo, desconsiderando o impacto que os contextos econômico, político, social, cultural e histórico exercem sobre as pessoas. (DUTRA, 1996).

O primeiro estudioso a evidenciar os impactos da carreira na vida do trabalhador e as relações entre organização e indivíduo foi Edgard H. Schein, na década de 70. (MARTINS, 1995). Ainda de acordo com a autora Schein, "o processo de socialização através do qual a organização atua sobre o indivíduo e, por outro lado, apontando para o papel do indivíduo atuando na organização através de ideias inovadoras".

Assim, após diversos anos de estudos concluiu-se que o indivíduo, a carreira e o bom desempenho estão intimamente ligados ao grau de comprometimento do indivíduo com a organização e vice-versa. (OLIVEIRA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 1999). Segundo Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2012, p.3), "os melhores preditores do comprometimento organizacional estão relacionados a aspectos macroorganizacionais, como a existência de políticas justas para a gestão de pessoas e imagem organizacional".

Entendendo que a carreira é uma importante política da área de gestão de pessoas, encontramos, atualmente, na estrutura das IFES três carreiras distintas, a saber: Professor Magistério Superior, Titular Livre do Magistério Superior (cargo isolado), Professor do Ensino Básico Técnico e Tecnológico e Técnicos Administrativo em Educação.

A Carreira do Magistério Superior, Titular Livre do Magistério Superior (cargo isolado) e Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – EBTT está atualmente regida pelas Leis 12.772/2012 e 12.863/2013. Embora os dois seguimentos - Universidade e Ensino Técnico e Tecnológico - possuam a mesma lei que as institui, há algumas diferenças em suas

concepções e aplicações. Neste trabalho, todavia, não nos ateremos a estes seguimentos, trataremos exclusivamente da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação – TAE.

Entre 1970 e o final de 1980, o trabalho técnico administrativo ficou restrito e somente vinculado às atividades-meio, como mero apoio às atividades acadêmicas. Somente em 1987, com a implantação do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE institui-se, pela primeira vez, a carreira formal técnico-administrativa própria das Universidades, porém, ainda sem articulação com o planejamento e desenvolvimento da organização como um todo. (BRASIL, 1987)

Em janeiro de 2005, após longo período de greve e amplo processo de negociação entre servidores, por meio dos representantes sindicais, com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG e Ministério da Educação- MEC, foi instituído a Lei nº 11.091, em 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Atualmente, a carreira dos servidores técnicos administrativos está regida pelas Leis nº 11.091/2005 regulamentada pelos Decretos nº 5.824/2006 e 5.825/2006, sendo que estes últimos estabeleceram os procedimentos para concessão do Incentivo à qualificação e a efetivação do enquadramento por nível de capacitação, e pela Lei nº 12.772/2012 e alterações vigentes.

Dessa forma, o PCCTAE em seu arcabouço legal estabeleceu normas que regem a carreira dos servidores técnicos administrativos em educação e acresceu uma série de medidas que valorizam a categoria. No referido documento estabelece 10 (dez) princípios e diretrizes que deverão reger a gestão dos planos de carreira, a saber: (I) - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino; (II) - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes; (III)- qualidade do processo de trabalho; (IV)- reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; (V) - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; (VI) - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público; (VII) – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;(VIII) - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; (IX) - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como

processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e (X) - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Dessa forma, a Lei no 11.091/2005 garante ao servidor acesso aos programas de capacitação, sendo incluso nestes os níveis de ensino da educação formal e, portanto, a graduação acadêmica superior e a pós-graduação. Ao mesmo tempo, esta lei prevê o desenvolvimento da carreira do funcionário segundo sua escolaridade, qualificações específicas e experiência profissional, porém, sua ascensão profissional está condicionada à sua classificação quando da inclusão no quadro institucional.

De acordo com o dispositivo legal os cargos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação estão estruturados em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E, bem como quatro níveis de capacitação: I, II, III, IV, que foram assim organizados baseados nos critérios de exigências de escolaridade para o exercício das atividades, habilidades, responsabilidade, conhecimentos necessários, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico.

Outra importante conquista do Plano de Carreira está relacionada à definição dos ambientes organizacionais que facilitaram o desenvolvimento de política de desenvolvimento de pessoal, indicando área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins (áreas de conhecimento com relação direta) ou complementares (áreas de conhecimento com relação indireta), estabelecendo assim uma grande possibilidade de desenvolvimento do servidor na carreira. Instituiu os mecanismos de progressão por mérito profissional, progressão por capacitação profissional e o Incentivo à Qualificação que reconhece, valoriza e fomenta a busca contínua do servidor pela qualificação.

A progressão por mérito profissional é entendida como a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado satisfatório em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação, conforme disposto na estrutura de vencimento básico do PCCTAE.

Figura 1 Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de março de 2015

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

Fonte: Lei 11.091/2005

Entende-se por progressão por capacitação profissional a mudança de nível de capacitação, decorrente da obtenção pelo servidor técnico-administrativo, de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, e conforme disposto na tabela para progressões por capacitação profissional.

Figura 2 - Tabela Para Progressão Por Capacitação Profissional

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: Anexo III da Lei 11.091/2005.

De forma sucinta o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação:

- Reorganiza o quadro de pessoal, com Plano de Carreira, seus objetivos, dinâmica de ingresso, desenvolvimento do servidor na carreira, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, mediante Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida respeitada o interstício de 18 (dezoito) meses;

- Insere a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, que deve ser realizada por meio de critérios objetivos e decorrentes das metas institucionais;
- Prevê o desenvolvimento na carreira do servidor com a garantia de programas de desenvolvimento de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, bem como a valorização, reconhecimento e fomento da qualificação dos servidores por meio de programas de ensino formal (ensino médio, superior, pós-graduação *lato-sensu* e *stricto sensu*);
- Estabelece mecanismos de acompanhamento e controle como a exigência legal do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do plano de carreira dos técnicos administrativos em Educação, que deverá conter obrigatoriamente: I) dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; II) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III) Programa de Avaliação de Desempenho.

Assim, a Lei 11.091/2005 instituiu a carreira aos servidores públicos da educação como meio de valorização e desenvolvimento, bem como fomentar e resguardar legalmente a necessidade de formar e manter um quadro de servidores profissionais qualificados, em conjunto com o Decreto n. 5.707, de 23.02.2006 (BRASIL, 2006a) que institui a Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diante deste cenário não poderíamos deixar de mencionar o Decreto n. 5.824, de 29.06.2006 (BRASIL, 2006) que estabelece os procedimentos para concessão de Incentivo à Qualificação e para efetivação do enquadramento dos servidores integrantes do PCCTAE, bem como o Decreto 5.825, de 29.06.2006 (BRASIL, 2006) que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Técnicos Administrativos (PDIT) dos integrantes do PCCTAE, objeto deste estudo no âmbito da Universidade Federal do Tocantins.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nessa dissertação pretende-se utilizar a abordagem metodológica de natureza aplicada em uma realidade circunstancial, portanto, restrita ao recorte temporal da coleta de dados. Tais dados coletados geraram informações que poderão ser aplicados em outras situações.

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, destacando-se as fases da pesquisa, o tipo de pesquisa, o público-alvo da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos de coleta de dados e os procedimentos para análise de dados coletados.

3.1 FASES DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da UFT.

Com vistas a atender esse objetivo, a pesquisa foi realizada em seis fases, que corresponderam à revisão de literatura onde se buscou levantar na literatura os autores que discutem o tema gestão de pessoas na administração pública e carreira dos técnicos em Universidades Federais no Brasil. A pesquisa exploratória foi realizada por meio da revisão de literatura, pesquisa nos documentos institucionais da universidade e de fontes secundárias com o fim de levantar o arcabouço legal da carreira dos técnicos-administrativos.

Na segunda fase da pesquisa, foi definido o questionário que foi aplicado aos técnicos-administrativos da Universidade a fim de averiguar a percepção dos mesmos sobre a política de capacitação e qualificação técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins. A elaboração do questionário foi feita observando o objetivo geral do trabalho e os principais conceitos utilizados na revisão de literatura.

A terceira fase correspondeu ao envio do questionário para o comitê de ética para apreciação, uma vez que, o estudo analisa a opinião de pessoas envolvidas no objeto da pesquisa. Após a aprovação pelo comitê, o questionário foi encaminhado para os técnicos administrativos por meio de formulário eletrônico do google docs.

A quarta fase correspondeu à tabulação dos dados quantitativos e a análise dos dados levantados na pesquisa.

Na quinta fase foi realizada a discussão dos dados levantados e feitas as considerações finais do trabalho, e, por último, foi elaborada uma cartilha que se encontra no apêndice que é o produto a ser oferecido à UFT após os achados da pesquisa.

3.2 TIPO DA PESQUISA

Esse estudo é de natureza aplicada com o uso de abordagens metodológicas quantitativa e qualitativa.

Buscou-se identificar as ferramentas mais adequadas para a realização deste trabalho, portanto optou-se pela combinação do estudo de caso e *survey* com corte transversal, conforme Freitas et al. (2000), “na pesquisa com o corte transversal, a coleta de dados é feita uma única vez, visando descrever uma ou mais variáveis em determinado momento”.

O estudo de caso mostrou-se apropriado para o objeto da pesquisa, uma vez que o objetivo geral é compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da UFT.

Além disso, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica realizada em um contexto real e não há influência do pesquisador sobre comportamentos relevantes. Todavia, há que se ressaltar que o pesquisador deverá se posicionar em relação ao objeto estudado, uma vez que busca a compreensão e a relação dos fenômenos.

Não há, portanto, possibilidade de se estabelecer uma separação nítida e asséptica entre o pesquisador e o que ele estuda. Ele não se abriga, como se queria anteriormente, numa posição de neutralidade científica, pois está implicado necessariamente nos fenômenos que conhece e nas consequências desse conhecimento que ajudou a estabelecer. (LÜDKE E ANDRÉ, 1986).

Tendo em vista os objetivos proposto, descritos anteriormente, a pesquisa foi realizada com servidores técnico-administrativos nas 8 (oito) unidades administrativas, ou seja, os 07 (sete) *Câmpus* e a Reitoria da Universidade Federal do Tocantins.

Para obtenção da coleta de dados foi utilizado o método *survey*, que tem semelhança com o censo. Segundo Babbie (1999, p.78), a diferença principal entre eles é que “um *survey*, tipicamente, examina uma amostra de população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda”.

A *survey* é apropriada como método de pesquisa quando: se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como”, e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e porque isso está acontecendo”; não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse; - o objeto de interesse ocorre no passado ou em um presente recente (BABBIE, 1999).

3.3 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

A pesquisa de campo tem como universo os servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins. A população (conjunto de pessoas que se enquadram nas características estabelecidas para o estudo) é constituída de 802 (oitocentos e dois) servidores públicos, distribuídos em 08 (oito) unidades administrativas, sendo 07 (Câmpus) e Reitoria.

Assim sendo, estes servidores estão dimensionados da seguinte forma: 123 (cento e vinte e três) servidores em Araguaína; 37 (trinta e sete) em Arraias; 65 (sessenta e cinco) em Gurupi; 24 (vinte e quatro) em Miracema; 183 (cento e oitenta e três) servidores em Palmas; 56 (cinquenta e seis) servidores em Porto Nacional; 30 (trinta) em Tocantinópolis e 284 (duzentos e oitenta e quatro) servidores lotados na Reitoria, de acordo com dados da antiga Diretoria de Desenvolvimento Humano em 05/01/2015, hoje Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PROGDEP.

O questionário foi enviado a toda a população, no entanto, o total de retornos foi de 323 (trezentos e vinte e três) questionários, correspondendo a 40,32% de todo o corpo administrativo da UFT. Proporcionalmente ao número de servidores de cada câmpus a pesquisa apresenta a seguinte participação por Câmpus: 20,83% do total de servidores de Miracema, 36,59 % do total de servidores de Araguaína, 37,84% do total de servidores de Arraias, 36,92 % do total de servidores de Gurupi, 41,76 % do total de servidores de Palmas, 32,14% do total de servidores de Porto Nacional, 33,33% do total de servidores de Tocantinópolis e 46,13% do total de servidores da Reitoria.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quanto ao objetivo esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Segundo Gil (2009) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial descrição das características de

determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, além de descrever as características, a pesquisa descritiva possibilita o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, utilizando métodos padronizados para coleta de dados (GIL, 2009). No presente trabalho esta pesquisa ocorreu por meio de questionário aplicado contendo 22 (vinte e duas) questões de múltipla escolha com alternativas distribuídas em forma de escala tipo Likert, e ao final uma questão aberta com o espaço livre para que pudessem realizar os comentários, críticas e/ou sugestões sobre o assunto pesquisado junto aos servidores efetivos da carreira de técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Entende-se que esta pesquisa terá uma abordagem quantitativa e qualitativa, uma vez que se pretende levantar e analisar os dados quantitativos e a as falas por meio da análise de conteúdo de Bardin (2000). Para tanto, será utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado que fará parte dos anexos desta dissertação.

O questionário estruturado é composto por uma série de perguntas que possuem alternativas distribuídas em forma de escala tipo Likert, de fácil aplicação por ser individual e se limitar às alternativas apresentadas, mas exigem do elaborador conhecimento prévio dos temas abordados para a escolha das perguntas e alternativas de respostas, e devem conter itens ordenados do geral para o específico e do mais simples para o mais complexo, contemplando os temas de interesse do pesquisador e manter o respondente motivado a continuar as respostas (DALMORO;VIEIRA 2008).

O questionário é uma técnica estruturada para a coleta de dados que consiste em uma serie de perguntas escritas ou orais, que um entrevistado deve responder. (MALHOTRA, 2006)

Para a realização da pesquisa o questionário foi desenvolvido em duas partes. Na primeira parte buscou-se identificar o perfil dos servidores que contribuiriam na pesquisa, assim, as 6 (seis) primeiras questões objetivaram levantar as informações demográficas como (Câmpus de lotação, nível de escolaridade, nível de classificação do cargo, tempo de serviço, faixa etária e sexo).

Para tratar os dados das características pessoais dos indivíduos, foi aplicada a estatística descritiva, através de uma tabulação do cálculo de percentuais e frequência das

respostas apresentadas pelos servidores técnico-administrativos. Na sequência foram cruzados alguns dados e foram elaborados gráficos para demonstrar o perfil dos respondentes.

Para tanto se utilizou da estatística descritiva que é constituída de um conjunto de técnicas que servem para analisar, descrever e interpretar os dados numéricos de uma determinada população ou de uma amostra. A análise descritiva foi desenvolvida a partir do processamento dos dados pelo programa SAS (Statistical Analysis SYstem).

Na segunda parte do questionário, composto por 16 questões do tipo Likert, com indicadores numerados na escala de 1 a 5 (concordo totalmente, concordo, discordo e discordo totalmente) e uma questão aberta para que os servidores pudessem escrever livremente sobre o tema proposto.

Para melhor compreendermos e analisarmos os dados, agrupamos as perguntas em dimensões, ficando disposto da seguinte forma:

- Caracterização dos Técnicos Administrativos participantes: perguntas de 1 a 6 da primeira parte;
- Dimensão 1 – Percepção dos Técnicos Administrativos sobre carreira na UFT: compreenderam as perguntas 1, 2 e 4 da segunda parte do questionário;
- Dimensão 2 – Percepção dos Técnicos Administrativos sobre o desenvolvimento pessoal e Institucional: compreenderam as questões 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15 e 16; da segunda parte do questionário;
- Dimensão 3 – Percepção dos Técnicos Administrativos sobre a satisfação com a política de qualificação, capacitação e treinamento: compreenderam as questões 8, 9, 10 e 13 da segunda parte do questionário.

Destaca-se que as falas a respeito da pergunta aberta ao final do questionário, foram utilizadas para reforçar as informações retiradas dos dados quantitativos para todas as dimensões do questionário. Nesse sentido, as falas foram retiradas do texto a partir das dimensões definidas para análise da percepção dos técnicos-administrativos da universidade.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados levantados foram analisados por meio do Statistical Analysis System (SAS). Esse sistema nos permitiu fazer o cruzamento das 16 perguntas dos 323 respondentes.

Analisou-se as questões individualmente e em alguns casos realizou-se o cruzamento de questões para se obter informações que permitissem responder ao problema de pesquisa.. Dessa forma, o cruzamento das respostas ocorreu da seguinte forma:

- A questão (lotação) foi correlacionada com as questões 2, 3 4, (da primeira parte) e 1, 2 9, 10, 11,13, 14 e 16 da segunda parte do questionário;
- A questão (nível de escolaridade) foi correlacionada com as questões 1, 2, 5, 7, 13 e 16 da segunda parte do questionário;
- A questão (nível de classificação do cargo efetivo) foi cruzada com as questões 5, 13 e 16;
- A quarta questão (tempo de serviço) foi correlacionada com a questão 9;
- Por fim, correlacionou-se as perguntas 1 e 2 da segunda parte do questionário entre si e com lotação e Escolaridade.

Os dados analisados foram organizados e apresentados em tabelas e gráficos no capítulo destinado à discussão dos dados. Os mesmos mostram a percepção dos técnicos administrativos da UFT sobre a política de capacitação.

4 CONHECENDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

A Universidade Federal do Tocantins – UFT foi criada a partir de um contexto nacional de mudanças ocorridas em virtude da reforma gerencial do Estado e foi gerada por reivindicação de estudantes que lutavam por uma universidade pública federal. Neste contexto, a UFT se consolida em um cenário de expansão do Ensino Superior tornando-se uma entidade pública federal destinada à promoção do ensino, pesquisa e extensão, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial em consonância com o artigo 207 da Constituição Federal.

À época, o Estado do Tocantins dispunha de apenas uma instituição pública de nível superior, a Universidade do Tocantins – UNITINS, a qual tinha, inicialmente, caráter público e subsidiada pelo Estado, porém, a partir de 1996, passou a ser uma fundação de direito privado e posteriormente havia a pretensão de transformá-la em uma organização social, inicialmente aderindo ao modelo de publicização das instituições privadas, onde o Governo repassaria os recursos para a manutenção por meio de contrato de gestão e assim seria desobrigado a promover o ensino superior no Estado. (SOUZA & SILVA, 2007)

Neste contexto, em que mensalidades começavam a ser cobradas e vários alunos não poderiam concluir seus estudos devido a altas dívidas, houve uma grande comoção e manifestação dos alunos, por meio do SOS UNITINS, que aos poucos foi ganhando o apoio de toda a sociedade, e por fim conseguiram por meio de um Termo de Compromisso do Estado a suspensão das mensalidades, perdão das dívidas de alunos e o compromisso de “lutar” pela criação de uma universidade pública federal no Estado.

Esta mobilização culminou na federalização da instituição estadual - UNITINS e se tornando símbolo da história para a Universidade Federal, porém, de acordo com Souza & Silva (2007, p.505), a UFT foi criada em meio a grandes conflitos de interesses, de um lado estavam os políticos e de outro os estudantes.

Na verdade, a criação da Universidade Federal do Tocantins já estava sendo articulada com o governo federal, de modo que, por ocasião da visita do Presidente Fernando Henrique Cardoso a Palmas, capital do Estado, foi assinada a Mensagem Presidencial nº 745, de 26 de maio de 2000, que encaminhava ao Congresso Nacional, o texto do Projeto de Lei n. 3.126/2000, autorizando o Poder Executivo a instituir a UFT - Universidade Federal do

Tocantins. Tem-se, então, a criação da UFT no movimento de reestruturação da Universidade Estadual no Tocantins.

O processo de implantação da UFT foi conduzido por três comissões ao longo do tempo, sendo a primeira liderada por um professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - que não obteve sucesso; a segunda comandada pela Universidade de Brasília – que obteve sucesso apenas nos processos de regulamentação, normatização, registros da UFT e na realização do primeiro concurso para docentes; a terceira e última comissão era gerenciada por um docente da Universidade Federal de Goiás (UFG), o qual tinha o encargo de efetivamente implantar a Universidade.

Assim, instituída pela Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, organizada administrativamente pelo Decreto nº 4.279, de 21 de junho de 2002, a UFT somente conseguiu iniciar suas atividades acadêmicas como instituição federal de ensino em maio de 2003, quando os novos docentes tomaram posse e ocorreu efetivamente a transferência de todos os alunos dos cursos presenciais da UNITINS, bem como a efetiva doação por parte do Estado dos bens patrimoniais móvel e imóvel.

Assim, a UFT nasceu composta por 7 (sete) *Câmpus* universitário (Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis), 27 cursos de graduação e, aproximadamente, 7900 alunos oriundos da Fundação Universidade do Tocantins -UNITINS. (WWW.UFT.EDU.BR)

No ano de 2014 a universidade mantém sua estrutura multicampi e conta com aproximadamente 18 mil alunos distribuídos em 60 cursos de graduação (presencial, alternada e a distância – EaD), 53 especializações (pós-graduação *lato sensu*) e 22 programas de pós-graduação *stricto sensu* (12 mestrados acadêmicos, 09 mestrados profissionais e três doutorado).

De acordo com o Estatuto Geral e Regimento Geral, a Universidade Federal do Tocantins está organizada administrativamente da seguinte forma:

- I. **Assembleia Universitária:** Constituída por membros representantes do corpo discente, docente e técnicos administrativos;
- II. **Conselho Universitário - CONSUNI:** Constituído pelo Reitor (Presidente), Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Câmpus, 2 (dois) representantes da comunidade

discente, 2 (dois) representantes da comunidade docente, 2 (dois) representantes da comunidade de servidores técnico-administrativos;

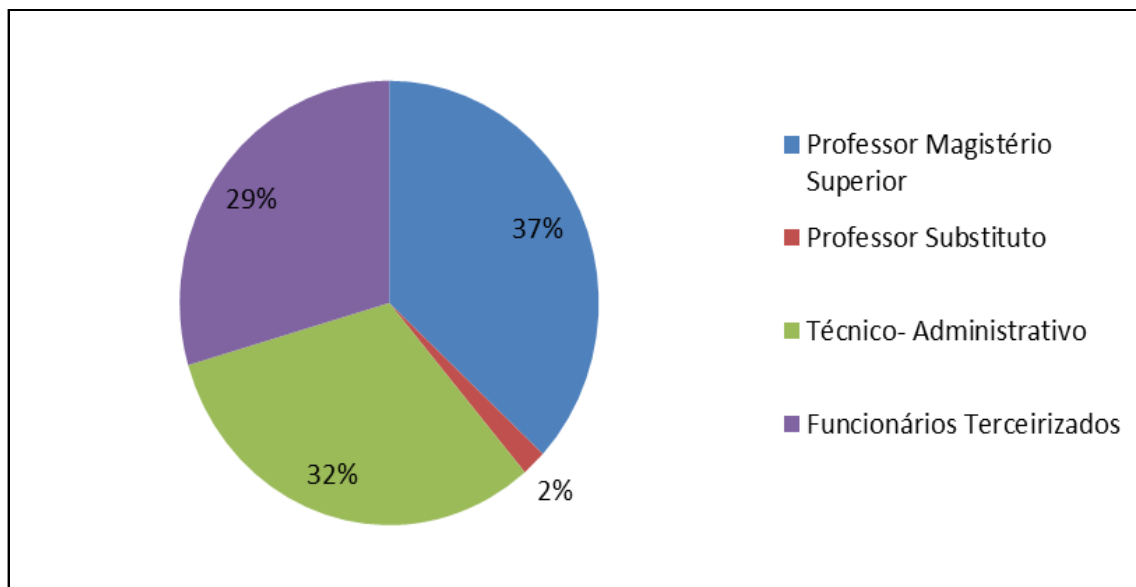
III. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE: Reitor (Presidente), Vice-Reitor, Pró-Reitores, Todos os coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação *Stricto-Sensu*, 1/5 (um quinto) de representação do corpo discente, referente aos demais membros do Conselho, um representante do corpo docente, um representante do corpo técnico-administrativo.

IV. Reitoria: Gabinete do Reitor, Gabinete do Vice-Reitor, Pró-Reitorias, Procuradoria Jurídica, Assessoria Especial Estratégica, Assessoria de Assuntos Internacionais, Assessoria de Comunicação Social e Assessoria de Informática.

V. Conselho de Desenvolvimento da UFT (CONDUFT): Reitor (Presidente), um representante do setor industrial do Estado do Tocantins, um representante do setor de comércio e serviços, um representante agropecuário do Estado, um representante das pequenas e microempresas, um representante da imprensa, um representante do Governo do Estado, um representante do Sindicato dos Trabalhadores, um representante do fórum dos movimentos sociais, um representante dos discentes, um representante dos docentes, um representante dos servidores técnico-administrativos.

4.1 MAPEANDO O QUADRO DE SERVIDORES DA UFT

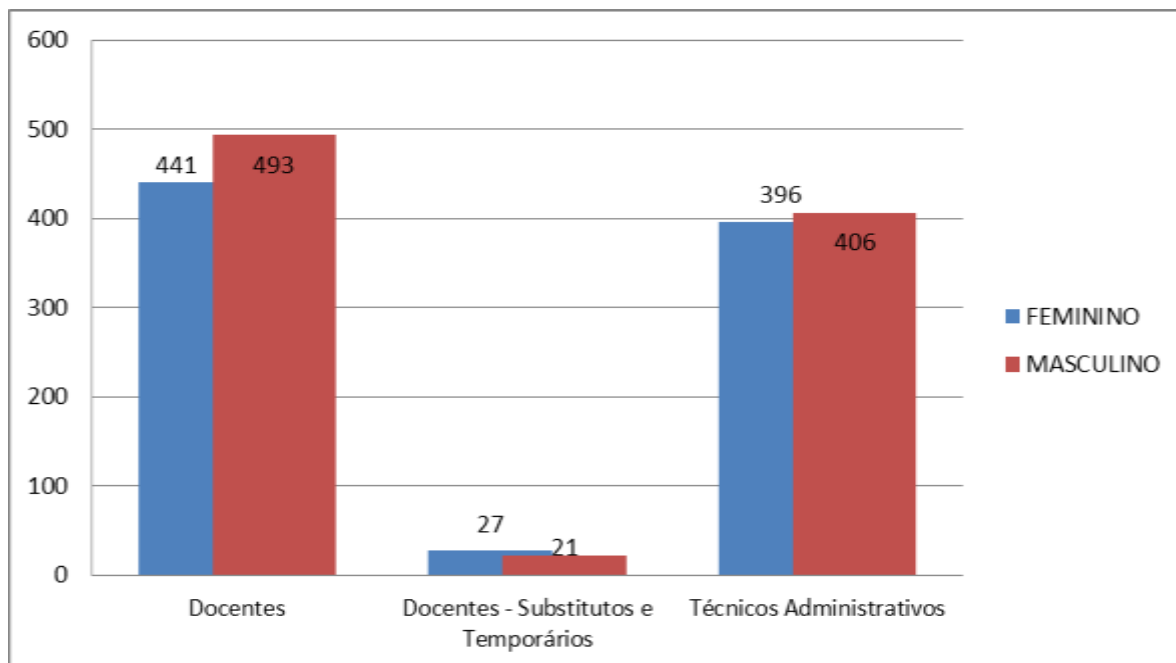
A Universidade Federal do Tocantins é uma jovem instituição que oferta educação superior e o seu quadro de pessoal é constituído por servidores docentes, técnico-administrativos e trabalhadores terceirizados. A carreira docente é composta por um cargo denominado Professor do Magistério Superior, sendo dividida em 5 classes (A – Auxiliar, Assistente A, Adjunto A; B - Assistente; C-Adjunto; D – Adjunto e E – Titular) e 13 níveis. Por sua vez, a dos técnicos administrativos é composta por aproximadamente 321 (trezentos e vinte e um) cargos, organizada em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, (fundamental incompleto e/ou completo) D (médio completo ou profissionalizante) e E (superior), e 4 (quatro) níveis de capacitação sendo padrão inicial do 1^o (primeiro) nível de capacitação.

Figura 3 - Distribuição do quadro de pessoal por categoria

Fonte: Elaborada pela autora

A participação dos funcionários terceirizados na UFT é praticamente a mesma de técnicos administrativos concursados. Isso demonstra a nova dinâmica da administração pública onde para boa parte dos cargos de baixa complexidade, a exemplo dos vigilantes, serviços gerais, recepcionistas, devem ser terceirizados em virtude da indisponibilidade de vagas para provimento em concursos. Quanto à participação de professores substitutos, o índice é relativamente baixo, a legislação permite a contratação destes profissionais para casos específicos nos termos da Lei 8.745 /93 e não deve ultrapassar 20% (vinte por cento) do total de docentes efetivos em exercício na instituição.

No que tange à distribuição do quadro de pessoal por sexo, percebe-se que não há predominância de uma categoria. Em que pese que a instituição não tem uma política para tal, há uma participação equitativa entre o emprego de homens e mulheres, como mostra o gráfico abaixo.

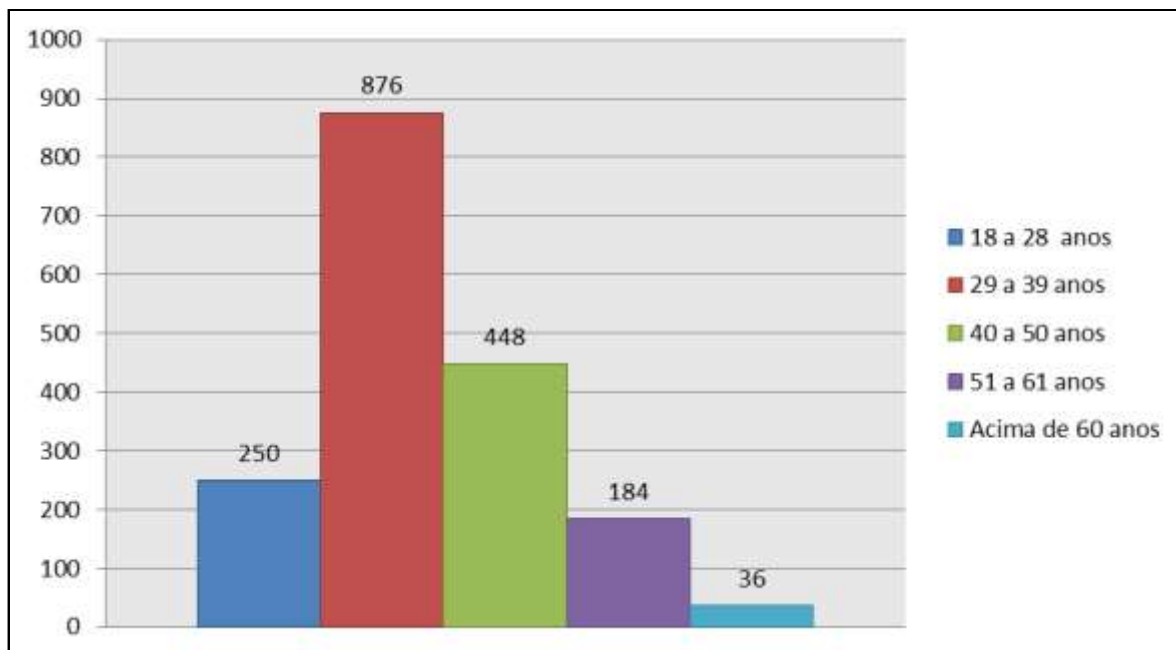
Figura4 - Distribuição dos servidores por sexo

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os dados do gráfico acima, observa-se que o perfil por sexo na Universidade está dividido meio a meio. Apesar de haver uma margem de diferença relativamente pequena, sendo para docentes 4% (quatro por cento) enquanto para técnicos administrativos essa diferença reduz para 3% (três por cento).

De acordo com dados apresentados observa-se que esta proporção de 4% tem se mantido sem grandes alterações nestes percentuais desde 2005.

No que diz respeito à faixa etária dos servidores, o gráfico demonstra que a maioria dos servidores da UFT está na faixa etária adulta, sendo 74% (setenta e quatro por cento) na idade entre 29 e 50 anos.

Figura5 - Distribuição de servidores por faixa etária

Fonte: Elaborado pela autora

Embora, 14% (quatorze por cento) dos servidores sejam jovens adultos, na idade entre 18 e 28 anos, há uma forte tendência de crescimento da população para a idade madura, ou seja, 35% (trinta e cinco por cento) estão nesta faixa etária que compreende a idade entre 40 e 61 anos. Há a necessidade de se fazer uma ressalva quanto à população da maior idade, acima de 60 anos, o percentual de servidores nessa faixa etária ainda é relativamente pequeno, participando apenas com 2% (dois por cento) da população.

Há algumas vantagens para a Universidade quando sua população é, na grande maioria adulta, por exemplo, mão de obra já qualificada, vida funcional ativa longa com a possibilidade de desenvolvimento de diversos projetos antes da aposentadoria compulsória, porém, há que se pensar em uma política de fixação destes profissionais, com projetos desafiadores e projeção de crescimento pessoal e profissional. Caso contrário, haverá alto índice de rotatividade no qual obrigará a instituição a estar em constante processo de capacitações e qualificação para as mesmas áreas e sem condições de desenvolver a aprendizagem organizacional.

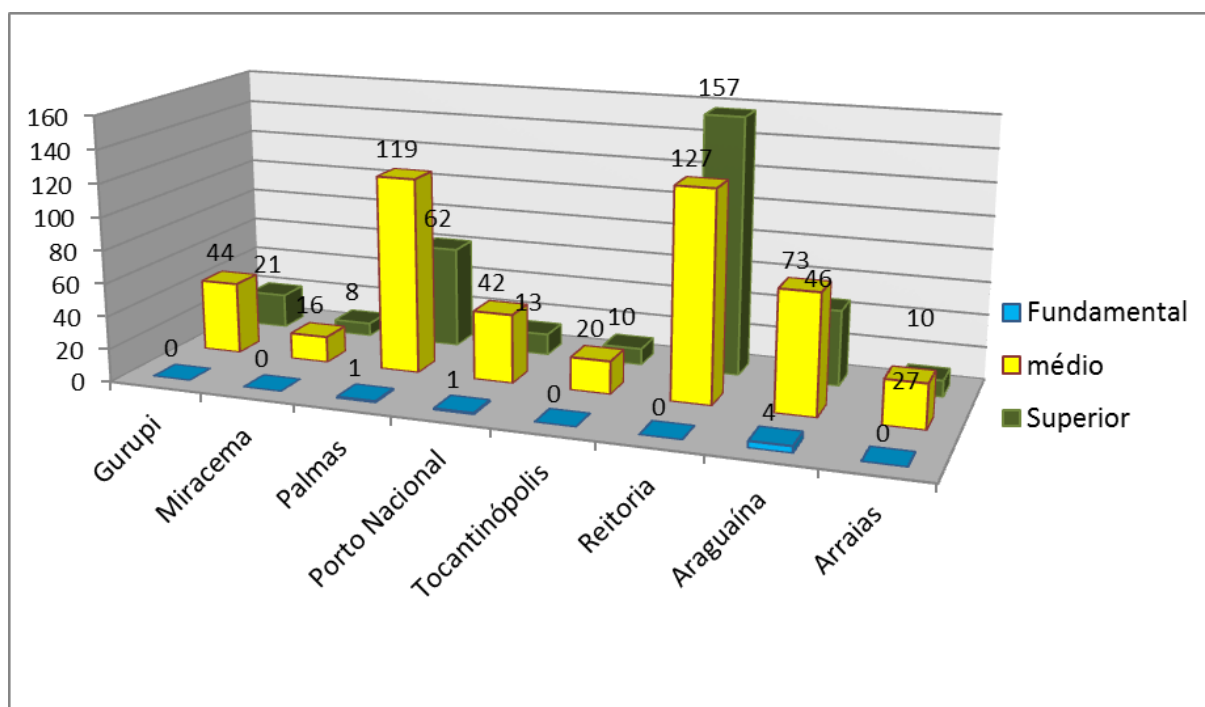
4.2 ENCONTRANDO OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

A Universidade por ser uma instituição multicampi, a seu quadro de pessoal está distribuído por Câmpus e dimensionado a partir das necessidades apresentada pelos cursos de graduação ofertados e pela da estrutura administrativa de cada unidade.

Cada instituição de ensino superior possui um quadro de vagas de servidores docentes e técnico-administrativos bem delimitado. Para os docentes denominaram de Banco de equivalência docente, enquanto que para os técnicos, Quadro de Referencia dos Técnicos Administrativos em Educação. Este banco e quadro de vagas estabelece um limite de contratações destes servidores para as universidades, por meio de concurso público, sem precisar de autorização específica dos ministérios da Educação e de Planejamento, Orçamento e Gestão.

Todavia, as alterações neste banco de pessoal não considera apenas a demanda apresentada pela instituição. Existe por parte do Ministério da Educação – MEC e o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, um estudo que delimitam para cada curso aberto um limite máximo de servidores, assim, após pactuação entre estes ministérios e a instituição, há uma liberação de vagas para concurso de servidores (docentes e técnicos administrativos) os quais deverão respeitar os limites de cargos, perfil (conforme plano de carreira e pactuação) e as legislações vigentes para concurso.

Figura 6 - Distribuição do quadro de servidores técnico-administrativo por Câmpus



Fonte: Elaborado pela autora

Os dados mostram que os Câmpus de Araguaína e Palmas são os maiores da Universidade, onde o segundo é composto por 182 servidores, ou seja, 23% (vinte e três por cento) do total de servidores técnico-administrativos da universidade, distribuídos da seguinte forma 1% (um por cento) da classe C (nível fundamental), 63% (sessenta e três por cento) classe D (nível médio/técnico) e os demais 34% (trinta e quatro por cento) classe E (nível superior). A realidade em Araguaína é um pouco diferente, seu quantitativo de servidores corresponde a 15% (quinze por cento) do quadro de pessoal da UFT, sendo 3% (três por cento) de servidores da classe C (nível fundamental), 59% (cinquenta e nove por cento) de classe D (nível médio/técnico) e os demais 38% (trinta e oito por cento) classe E (nível superior).

Os Câmpus de Arraias e Tocantinópolis não possuem uma realidade muito diferente, não existe em seus quadros servidores que ocupem a classe C (nível fundamental), o primeiro colabora com 5% (cinco por cento) do quadro de pessoal da Universidade, a maioria é composta por servidores de classe D (nível médio/técnico) 73% (setenta e três por cento), enquanto que o segundo é composto de 63% (sessenta e três por cento) do seu quadro de pessoal de classe D (nível médio/técnico) e colabora no percentual total com 4% (quatro por cento).

Analisando o quadro de pessoal dos Câmpus de Gurupi e Porto Nacional, verificamos que o primeiro corresponde a 8% (oito por cento), enquanto o segundo participa com 7% (sete por cento) do quadro de pessoal da UFT. O Câmpus de Gurupi tem o seu quadro de pessoal formado por 68% (sessenta e oito por cento) de servidores de classe D (nível médio/técnico) e os demais 32% (trinta e dois por cento) classe E (nível superior). Em contrapartida, o Câmpus de Porto Nacional está estruturado com o maior número proporcionalmente de Classe D, 75% (setenta e cinco por cento) e apenas 23 % (vinte e três por cento) de Classe E.

O Câmpus de Miracema e a Reitoria são as duas extremidades, o primeiro dispõe apenas de 3% (três por cento) do total do quadro de pessoal na Universidade enquanto que a Reitoria é a Unidade Administrativa que tem o maior quantitativo de servidores na UFT, correspondendo a 35% (trinta e cinco por cento). O quadro de pessoal no Câmpus de Miracema não é muito diferente dos demais Câmpus, 63% (sessenta e três por cento) Classe D e 33% (trinta e três por cento) Classe E. Na Reitoria esta realidade muda consideravelmente a diferença entre nível D e E é de apenas 10% (dez por cento) sendo 45% (quarenta e cinco por cento) e 55% (cinquenta e cinco por cento), respectivamente.

Há de se ressaltar que os dados estão sofrendo alterações uma vez que a Universidade está em momento de expansão e consolidação dos Cursos, desta forma, o ingresso de servidores efetivos tem ocorrido paulatinamente.

4.3 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFT

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das IFES - PDIPCCTAE na Universidade Federal do Tocantins – UFT foi elaborado por meio de vários estudos da legislação, assim como, planejado e desenvolvido a partir de reuniões dos gestores com o corpo técnico-administrativo, estando diretamente envolvidos os servidores da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, antiga Diretoria de Desenvolvimento Humano, setor que anteriormente fazia parte da Pró-Reitoria de Administração e Finanças e o Sindicato dos Técnicos Administrativos da UFT.

O Plano elaborado foi aprovado por meio da Resolução do CONSUNI N° 19/2006, visando atender à Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e as diretrizes gerais instituídas pela

legislação complementar do Ministério da Educação e demais Resoluções da Comissão Nacional de Supervisão.

O desenvolvimento na carreira destes profissionais visa à qualificação do processo de trabalho, considerando sua natureza dinâmica e o cumprimento da função social da Instituição, constituindo-se em perspectiva funcional que tenha como parâmetros o planejamento, o desenvolvimento institucional e a realização profissional dos trabalhadores.

O ensino superior vem se expandindo ao longo dos anos, e, junto a este crescimento houve um acréscimo também na demanda de serviços prestados, requerendo assim uma expansão da infraestrutura necessária para melhor atender ao ensino, a pesquisa, a extensão e a administração. Este fato também requereu um número maior de servidores, bem como investimentos na qualificação profissional do quadro de servidores.

O surgimento de novos processos de trabalho, com o avanço da tecnologia da informação, exige uma qualificação permanente e continuada para propiciar um atendimento ágil e de qualidade por parte dos servidores da instituição.

Assim, a capacitação continuada possibilita aos servidores técnico-administrativos, qualidade e competência técnica na execução de seus trabalhos, potencializando o desempenho individual e coletivo para o desenvolvimento humano, profissional e institucional.

Neste contexto, o plano foi construído com a finalidade de afirmar a política de desenvolvimento dos servidores, envolvendo **capacitação, qualificação, gestão por competência e avaliação de desempenho**, devendo ser orientada para, a um só tempo, responder às necessidades de qualificar os serviços e aos anseios de crescimento profissional dos servidores.

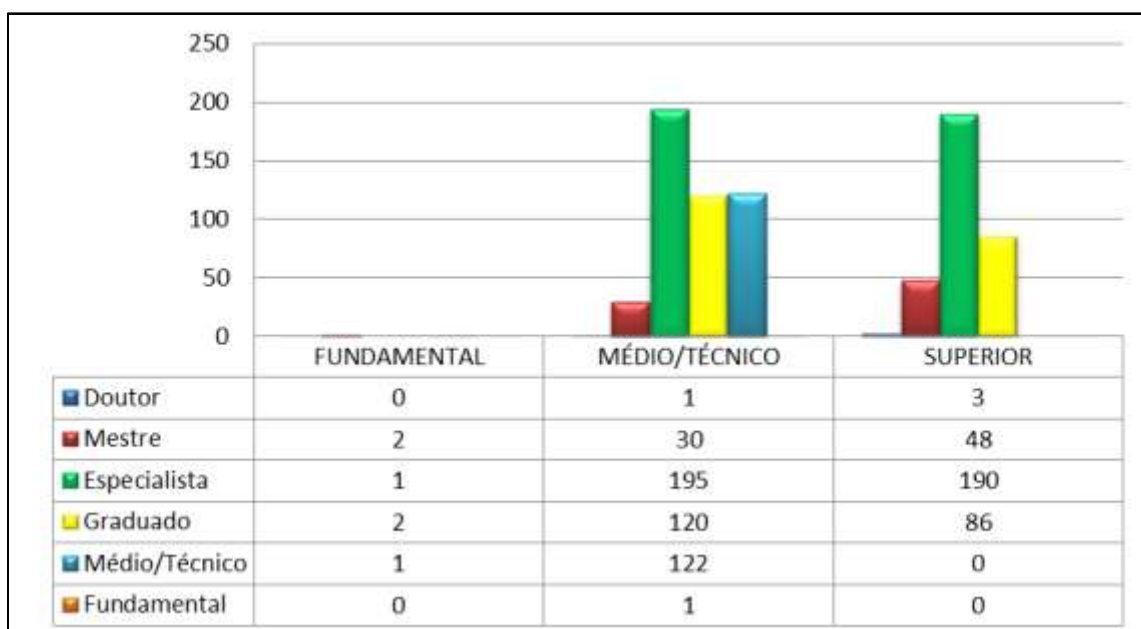
Neste trabalho, será abordada e discutida apenas uma das duas primeiras políticas (Capacitação e Qualificação), sendo os demais temas para outras pesquisas na área de gestão de pessoas desta IFES.

As ações de qualificação desenvolvidas pela Universidade compreendem o processo baseado na experiência ou em ações de ensino-aprendizagem, relativas à educação formal, através do qual o trabalhador, tendo em vista o planejamento institucional e o seu desenvolvimento na carreira, adquire conhecimentos e habilidades que contribuem para o desenvolvimento das atividades nas quais está executando.

4.4 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

O perfil dos servidores técnico-administrativos por nível de escolaridade da UFT está constituído conforme representado detalhadamente abaixo, por nível de exigência de ingresso no cargo (fundamental, médio/técnico e superior) e escolaridade (qualificação) que efetivamente possui, vejamos no gráfico a seguir:

Figura 7 - Distribuição de servidores por ingresso no concurso e qualificação



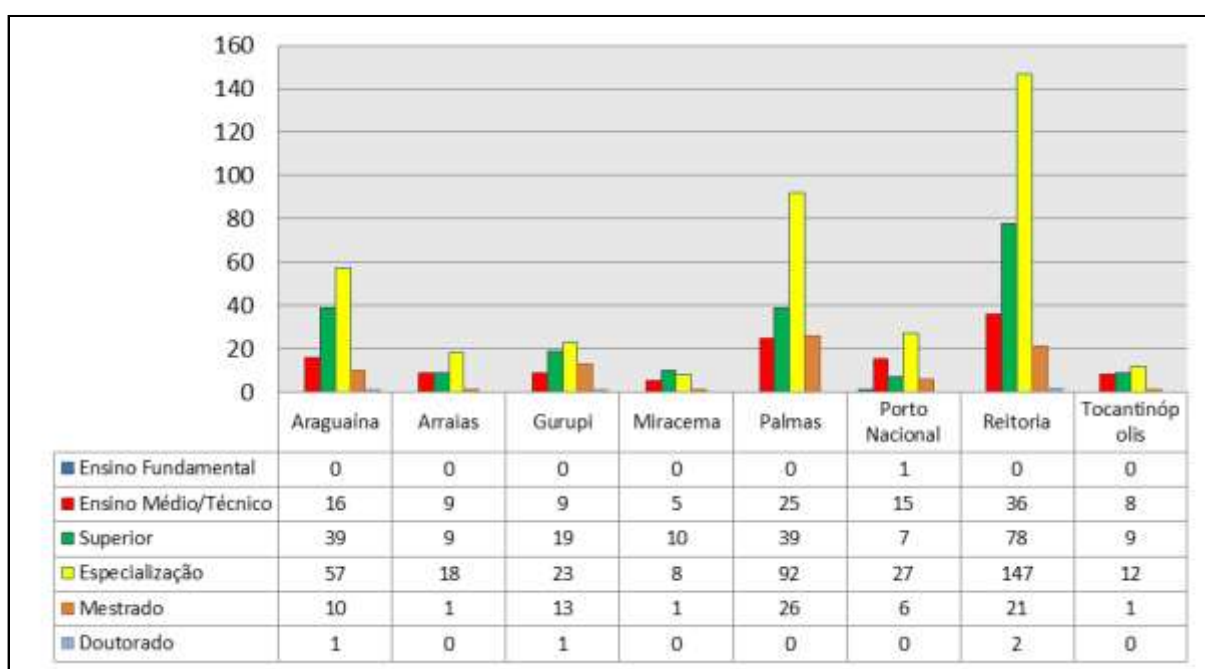
Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se por meio dos dados, que apesar do recente ingresso de servidores na Universidade, 121 novos cargos e 30 nomeações por vacâncias, que totalizam aproximadamente 150 novos servidores, correspondendo a um acréscimo de quase $\frac{1}{4}$ do quadro de servidores efetivos concursado da UFT, o grau de escolaridade e qualificação é considerado elevado, uma vez que, o concurso exige escolaridade máxima de graduação, tendo pouquíssimas exceções para especialistas, no entanto, quase 50% (cinquenta por cento) são especialistas ou pós-graduados.

Os mesmos dados nos demonstram que 74% (setenta e quatro por cento) dos servidores possuem grau de escolaridade superior ao exigido no concurso e 26% (vinte e seis por cento) estão no nível de escolaridade mínimo exigido em concurso. Este último percentual pode estar relacionado ao recente ingresso de servidores na Universidade.

Detalhando essas informações verificamos nos gráficos abaixo como a escolaridade destes servidores está distribuída por Câmpus de lotação.

Figura 8 - Escolaridade dos servidores por Câmpus



Fonte: Elaborado pela autora

Depreendemos dos gráficos acima que o nível de qualificação dos servidores da UFT está superior às expectativas se comparado à exigência de ingresso no concurso. A distribuição do quadro de servidores por qualificação, ou seja, pelo nível de conhecimento que o servidor possuía quando ingressou na UFT, verificamos que 40% dos servidores foram concursados para os cargos que compõem o nível superior, 59% nível médio e apenas 06% concursado com o nível fundamental.

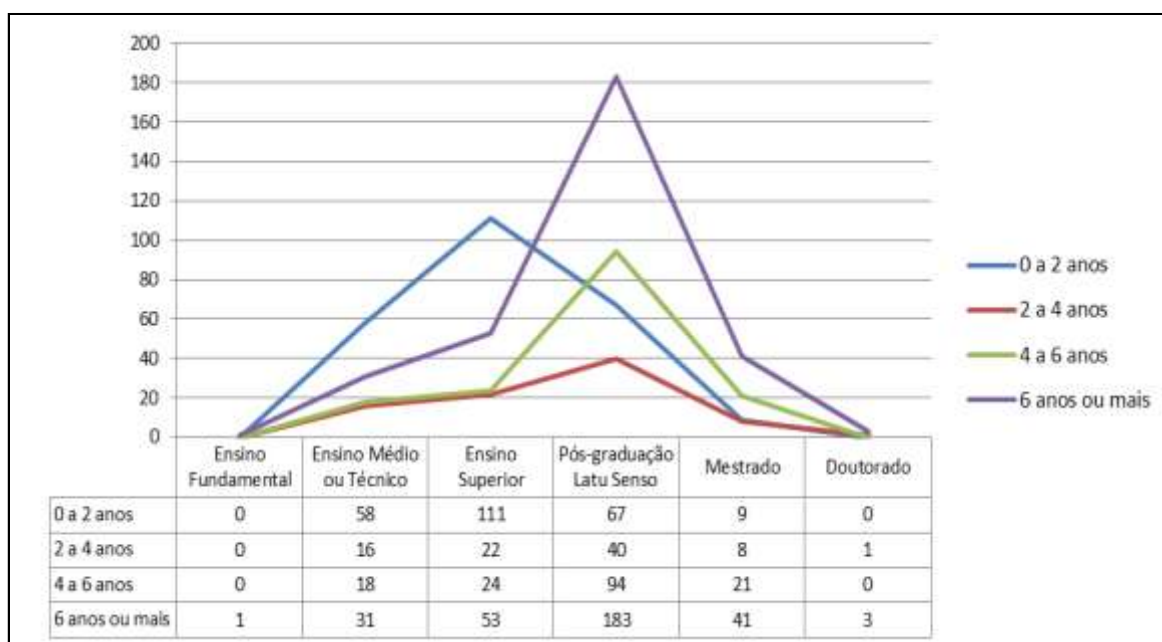
Ao analisarmos com atenção o nível de qualificação dos servidores efetivos, percebemos que 15% dos servidores possuem o nível médio básico/técnico ou ainda não concluíram a graduação, sendo 26% graduados e 48% que já possuem especialização *Latus-Sensu* em alguma área de atuação.

Os dados nos mostram que apesar da política nacional de indução à qualificação instituída desde 2006, com atrativos financeiros de 52% (cinquenta e dois por cento) e 75% (setenta e cinco por cento) para mestrado e doutorado respectivamente, ainda há um quantitativo baixo de pós-graduados *Stricto-Sensu*, 10% (dez por cento) possuem mestrado e apenas 1% (um por cento) com doutorado, na área técnica-administrativa da UFT.

4.5 TEMPO DE SERVIÇO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

Diante do exposto é notável que os servidores são beneficiados financeira e profissionalmente com os investimentos que a instituição tem empreendido em sua formação, para ter-se uma visão mais apurada desta realidade, faz-se necessário mensurar qual seria a média de tempo para a contemplação destes benefícios, para isto segue a figura abaixo:

Figura 9 - Distribuição por tempo de serviço na UFT e qualificação



Fonte: Elaborado pela autora

Inferimos a partir dos dados apresentados que 39% dos servidores levam 6 anos ou mais para se qualificarem, porém, 31% se qualificaram em até 02 anos. Cabe realizarmos um comentário sobre esses dois dados apresentados, para todos os servidores, independente do tempo de serviço, aproximadamente mais de 50% destes concluíram o nível de

especialização, então, podemos relacionar este fato à Política Nacional – com incentivos financeiros e da política de capacitação da Universidade que ofereceu curso Lato-Senso a todos os servidores que comprovasse a conclusão de nível superior, independente do cargo ocupado ou do tempo de serviço na UFT.

Outra interpretação importante que nos conferem os dados é que, parte dos servidores que ingressaram na UFT cursavam escolaridade acima do cargo que tomou posse. Esta análise se dá uma vez que, desconsiderando o curso de especialização, todos os demais levariam mais de 02 anos para a conclusão, desta forma a motivação ou estas qualificações ocorreria independente do esforço da política nacional ou local.

Em contrapartida, observa-se que para o mestrado e doutorado os servidores demoraram mais de quatro anos para conseguirem se qualificar, este fato poderia ser explicado uma vez que o servidor, de acordo com a Lei 8.112/90, para se afastar do cargo para qualificação, deverá ter cumprido o estágio probatório, todavia, verifica-se que isto seria uma variável, porém, não a mais importante a ser analisada, uma vez que, mais de 60% dos servidores estavam na Universidade há mais de 6 anos.

Diante dos dados e análise acima apresentados, verificamos que o número de servidores técnicos administrativos qualificados acima do requerido pelo cargo é elevado. Observa-se ainda que esta qualificação, em alguns casos, está além das exigências, pois constatamos que há no quadro de servidores de nível fundamental não apenas especialistas, mas servidores com mestrado.

Neste contexto, embora a UFT não precise empreender grandes esforços para desenvolver políticas de formação para níveis fundamental e médio básico de seus servidores, observa-se que há demanda reprimida para graduação e pós-graduação *Stricto-Sensu*, considerando, portanto, o grande desafio desta instituição, que é promover e fomentar a graduação e pós-graduação *Stricto-Sensu* para o corpo técnico da Universidade.

4.6 NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

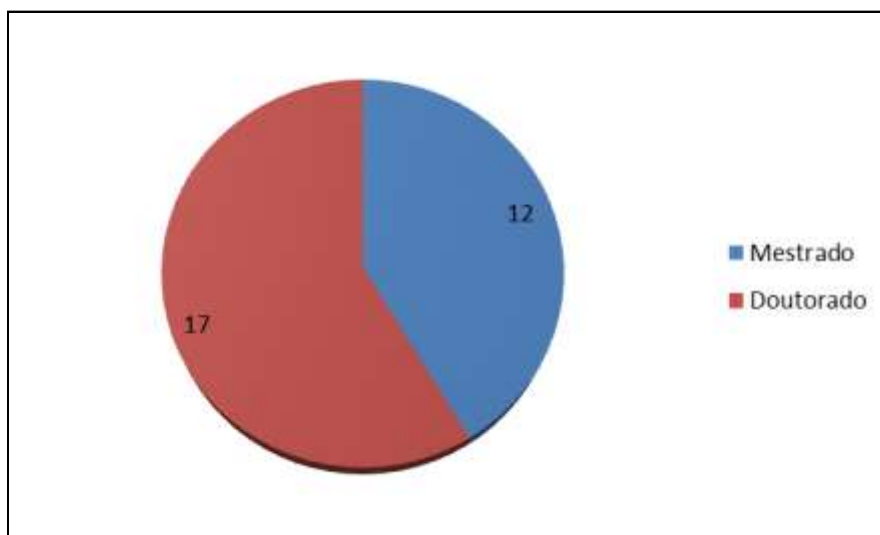
A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) possui um papel central no processo de construção e aperfeiçoamento dos novos perfis de qualificação profissional

exigido dos servidores da Administração Pública Federal. Assim, a qualificação deve ser entendida como um processo de aprendizagem, que se baseia em ações de educação formal, adquirindo conhecimentos e habilidades, tendo como base o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006c).

Diante deste desafio, de qualificação do seu quadro de servidores, a Universidade Federal do Tocantins regulamentou a Lei 8112/90 Art. 96A, por meio das Resoluções do Conselho Superior Universitário nº 18/2008, 02/2010 e 03/2012, que dispõe sobre o benefício do afastamento de servidores para cursar mestrado e doutorado.

Desta forma, o número de servidores afastados para cursos *Stricto-Sensu* está representada no gráfico abaixo:

Figura10 - Número de servidores afastados para Qualificação



Fonte: Elaborado pela autora

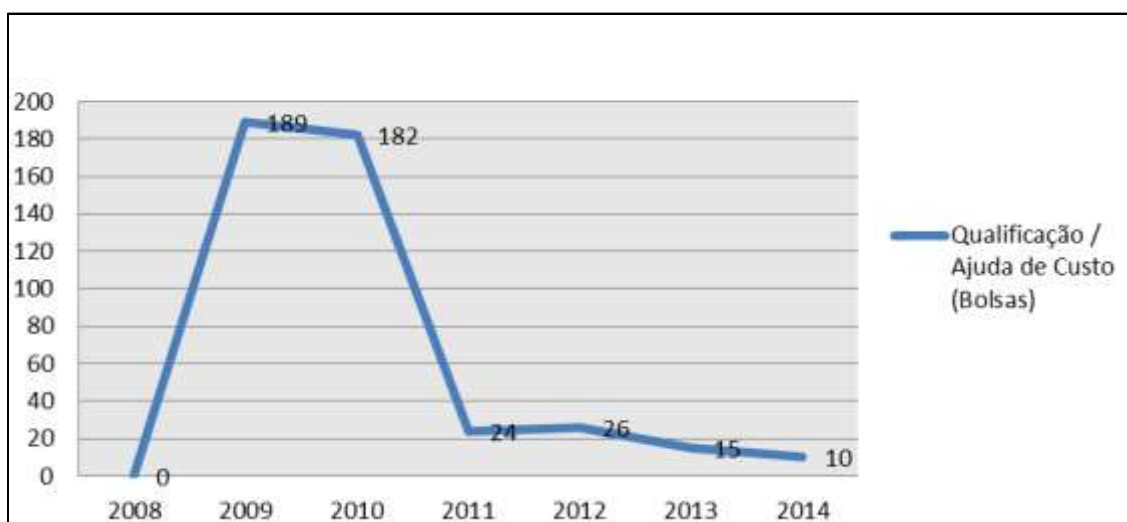
Os dados apresentam que apenas 3% (três por cento) dos servidores atualmente estão afastados para qualificação. Tendo em vista que o PDIPCCTAE da UFT permite o afastamento de até 10% dos servidores, que corresponde a 80 (oitenta) pessoas, observamos que destes apenas 29% (vinte e nove por cento) de fato estão afastados. Considerando que a política da Universidade prevê o percentual de 10% verifica-se que poderiam se afastar dentro do limite proposto 51 (cinquenta e um) servidores, neste sentido, verifica-se que há política para qualificação, no entanto, o fomento e a indução para este apresenta-se aquém das expectativas e da demanda reprimida existente, apesar da proposta do Governo Federal, por

meio do plano de carreira, o qual possibilita o afastamento integral de servidores públicos para cursar Pós-Graduação *Stricto-Sensu* bem como o incentivo financeiro aos mestres e doutores, de 52% (cinquenta e dois por cento) e 75% (setenta e cinco por cento) respectivamente.

Tal justificativa pode se fundamentar em diversos fatores tais como pouca diversidade de Programas *Stricto-Sensu* no Estado do Tocantins, baixo número de publicações de Técnicos Administrativos no Tocantins, ou mesmo uma contra política informal dos gestores quanto ao afastamento dos servidores.

Conseguimos por meio da figura abaixo, verificar a evolução das ofertas de cursos de qualificação e ajudas de custo oferecida pela Universidade aos servidores.

Figura11 - Oferta de Qualificação / Ajuda de Custo (Bolsas)



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise dos dados podemos verificar que os anos de 2009 e 2010, foram os anos de maior índice de qualificação dos técnicos administrativos apresentado pela UFT. Todavia, a partir de 2011 houve um decréscimo significativo nesse quantitativo, pois em apenas um ano houve uma redução de qualificação de aproximadamente 788% (setecentos e oitenta e oito por cento) e nos anos subsequentes permaneceu uma queda gradativa.

Uma das justificativas deste alto índice de servidores qualificados entre os anos mencionados acima foi a oferta pela universidade do curso de Especialização em Gestão Universitária a todos os servidores, independente do cargo ocupado na Universidade. Verifica-se que pode ter sido uma política acertada, uma vez que, em consonância com a

política nacional e o plano de carreira a Universidade especializou um número considerável de servidores, porém, após este período, o número de servidores qualificados não mais atingiu nem manteve resultado semelhante, uma vez que a maioria dos servidores foram atendidos pelo programa.

Esta redução é facilmente explicada por meio do plano de carreira dos técnicos administrativos que permite o pagamento do incentivo à qualificação, ou seja, um percentual financeiro pago ao servidor que possui educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular. Portanto, o servidor que conseguir se qualificar, nos termos da PNDP e do plano de carreira, terá em contrapartida do governo um incentivo financeiro pago a mais no seu salário por aquele conhecimento adquirido.

Assim, voltando aos dados apresentados, verifica-se que naqueles anos, 2009 e 2010, que os servidores foram qualificados por meio de curso de especialização oferecido pela instituição e fora dela, nos anos posteriores não mais apresentaram os cursos de qualificação, embora alguns possam ter se aperfeiçoado ou realizado outros cursos. Este fato pode ser esclarecido uma vez que a apresentação de novos cursos não impactaria financeiramente em suas carreiras, dessa forma, cursos de especialização para aquele público não mais surtiriam os mesmos efeitos.

Embora se tenha qualificado um número considerável de servidores em uma área que pode ser aproveitada independentemente de onde o servidor estiver lotado, há que se fazer uma crítica a este modelo, a ausência de continuidade dos cursos de qualificação ofertados pela própria IFES caracteriza como ausência de política e, portanto, ações de qualificação isolada, que poderia ser motivada muito mais para conceder incentivos à qualificação (30% - trinta por cento sobre o salário base) para os servidores do que para de fato qualificá-los, uma vez que a diversidade de ambientes na Universidade é variada e requer conhecimento especializado em diversos setores. Há também que se ressaltar que uma política de qualificação não pode se resumir em um curso de especialização ofertado diversas vezes e não haver outros mecanismos ofertados pela própria instituição para a continuidade dos estudos.

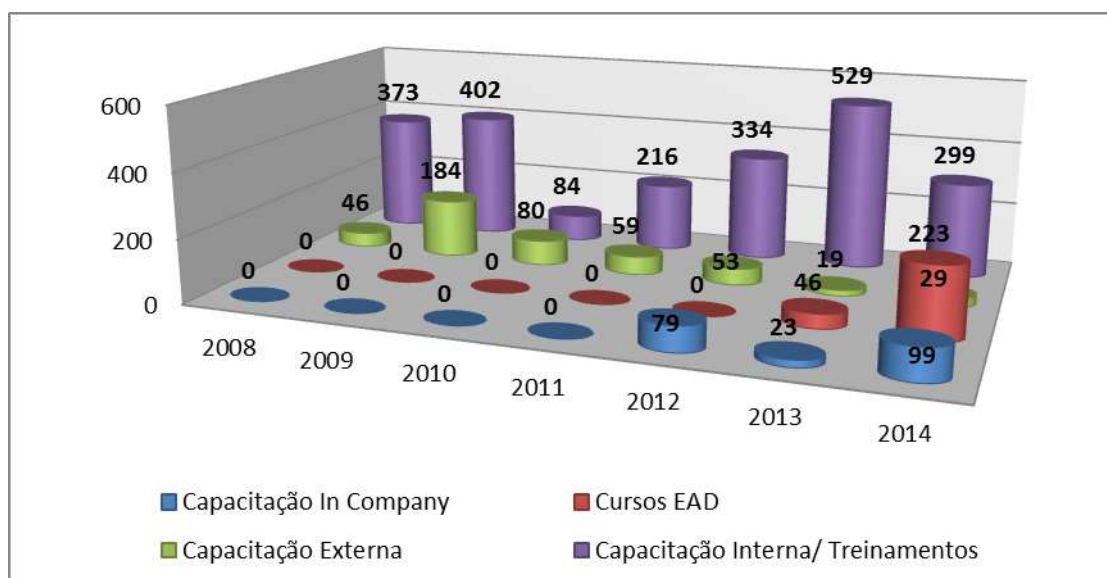
4.7 CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

O processo de educação profissional ou capacitação, entendido como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e

qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais, tornou-se condição básica para atualização e adequação de organizações no enfrentamento dos desafios decorrentes de mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas. Esse cenário integra o contexto das instituições públicas, em especial, o das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES(BRASIL, 2006c).

Neste sentido a evolução dos cursos ofertados pela UFT durante o período de 2008 a 2014 está representado conforme segue abaixo :

Figura 12 - Evolução da oferta de Cursos de Capacitação



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme os dados apresentados verificou-se que a capacitação interna / treinamento sempre foi uma ação de maior execução na instituição, havendo uma queda no quantitativo de cursos ofertados no ano de 2010, e após este período, em ascensão nos demais anos, com exceção do ano de 2014, sendo o ano de 2013, o ano que mais se desenvolveu ações de capacitação na Universidade desde a sua criação, com 529 servidores capacitados.

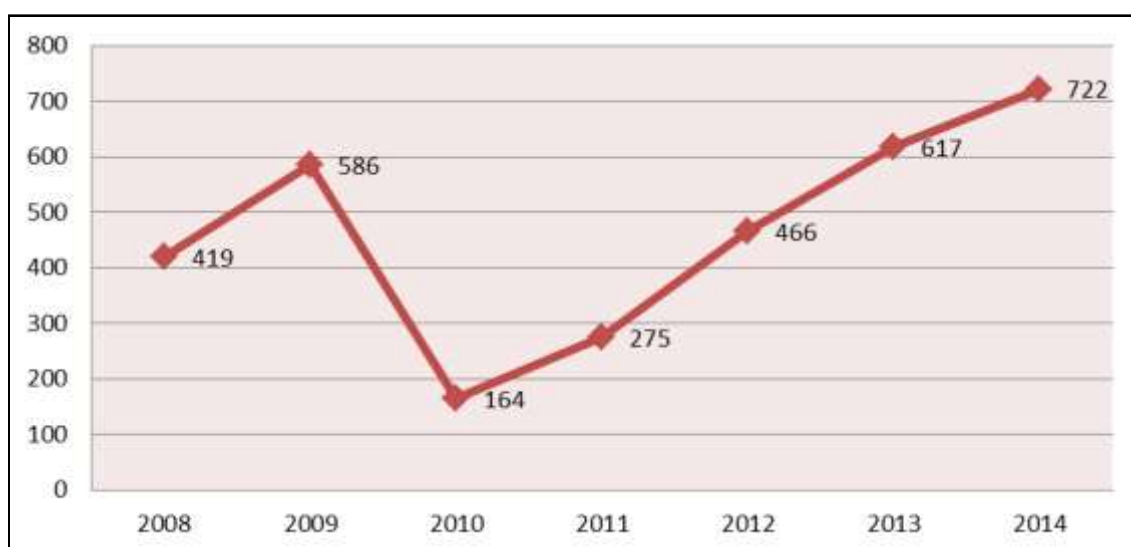
No que tange à política de capacitação externa, verifica-se que, segundo os dados apresentados, eram bastante utilizadas pela Universidade, tendo seu ápice no ano de 2009 com 184 servidores enviados para se capacitarem fora da instituição. A partir de 2009, nota-se que houve uma diminuição na utilização desta ação de capacitação externa, porém, a partir do ano de 2013 houve uma considerável redução neste número. Contudo, observa-se que houve uma

mudança cultural no tocante à qualificação, depreendemos dos dados que essa redução da capacitação externa fortaleceu as ações de capacitação interna e gerou as capacitações *In Company* e cursos a distância - EAD. Tendo em vista essa mudança nas políticas de capacitação, houve um crescimento considerável nestas ações a partir de 2012, sendo que no ano de 2013 o destaque foi para as ações de capacitações internas, ou seja, desenvolvida pelos próprios servidores públicos.

Há de se ressaltar que, tendo em vista a política nacional de desenvolvimento e o plano de carreira apresentado, o modelo de capacitação desenvolvido pela UFT em comparação ao modelo anterior, tem-se apresentado mais eficiente para a Universidade, pois foi apresentado um número bem maior de capacitações, provavelmente com a mesma qualidade independentemente da lotação/Câmpus do servidor.

No que se refere às ações de capacitação ofertadas pela instituição ao longo dos anos, observamos de acordo com o gráfico 11 que estas ações sofrem uma queda considerável no ano de 2010, conseguindo se recuperar apenas no ano de 2012, que pode ser comparado ao ano de 2009. A partir de então, de acordo com o novo modelo proposto pela instituição verifica-se um grande fortalecimento desta política nos anos de 2013 e 2014, apesar dos ajustes necessários, em virtude da paralização dos servidores no último ano.

Figura 13 – Técnicos Administrativos Capacitados na Universidade Federal do Tocantins no período 2008 a 2014

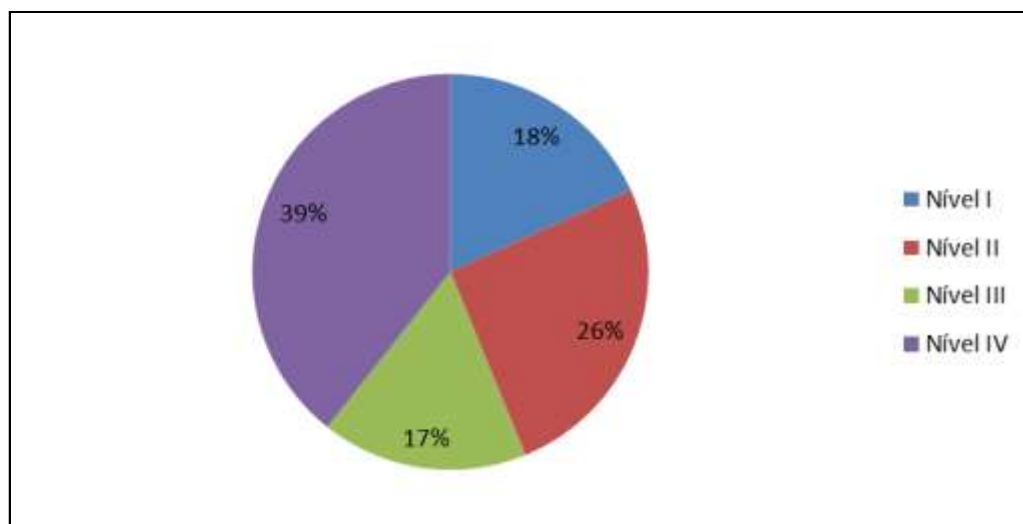


Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise deste gráfico, verifica-se que em apenas um ano - de 2009 a 2010 - houve uma queda no número de capacitações, isso é preocupante pois chegou a uma redução de 357% (trezentos e cinquenta e sete por cento), todavia, observa-se que nos anos seguintes houve um aumento constante visando recuperar os números iniciais, que só foram alcançados em 2013. Entretanto, o crescimento no número de servidores capacitados entre os anos de 2010 e 2014 foi de 440% (quatrocentos e quarenta por cento).

Neste contexto, surgiu uma inquietação sobre como estariam os servidores no quesito nível de capacitação. Vejamos no gráfico abaixo:

Figura 14 - Distribuição dos Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Tocantins por nível de Capacitação

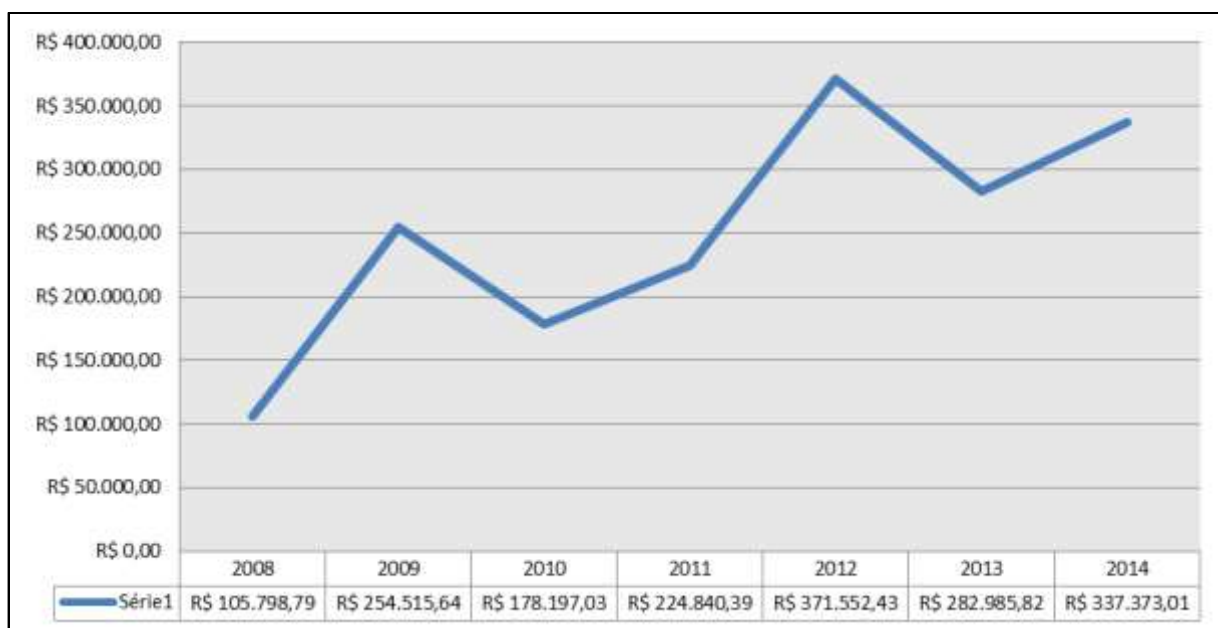


Fonte: Elaborado pela autora

Diferente das análises e interpretações dada até este momento, este gráfico demonstra que 61% (sessenta e um por cento) dos servidores estão em evolução na carreira e 39% (trinta e nove por cento) chegaram ao teto, não dispondo de alternativas, que não seja progressão por mérito ou incentivo à qualificação, para desenvolvimento profissional. Verifica-se que o plano de carreira para estes servidores, não é mais tão atrativo e nem corrobora com o pensamento de crescimento constante apresentado na PNDP e nas propostas de avaliação por desempenho e competências, o incentivo para este servidor apresentado pela Lei 11.091 daqui para frente será somente a busca pelos cursos de nível acima do ingresso efetivo e provavelmente acarretando no afastamento do ambiente de trabalho.

A partir da análise da quantidade de servidores capacitados e qualificados resolvemos verificar, quais eram os valores investidos nesta política, nesse sentido o gráfico 12 demonstra a evolução dos investimentos da UFT na política de capacitação:

Figura 15 Recursos Investidos em Capacitação/ Qualificação dos Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Tocantins no período 2008 a 2014



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise dos recursos investidos em capacitação, verificamos que a UFT tem feito esforços para manter seu quadro de servidores capacitados e treinados, no entanto, é importante ressaltar que o valor financeiro liberado foi insuficiente para atender a demanda existente, principalmente porque no ano de 2015 houve o ingresso de aproximadamente 250 novos servidores e está sendo um ano caracterizado por fortes restrições orçamentárias.

Considerando-se os dados apresentados na figura 15, observou-se que os valores inicialmente investidos eram relevantes frente ao valor total disponível anualmente representado acima. Assim, no ano de 2008 a capacitação de um servidor custou à universidade aproximadamente R\$ 252,50 (duzentos e cinquenta e dois reais e cinquenta centavos), estes valores cresceram em proporções geométricas anualmente, atingindo seu limite máximo no ano de 2012 com o investimento em capacitação por servidor no valor de R\$ 755,19 (setecentos e cinquenta e cinco reais e dezenove centavos), observou-se desta

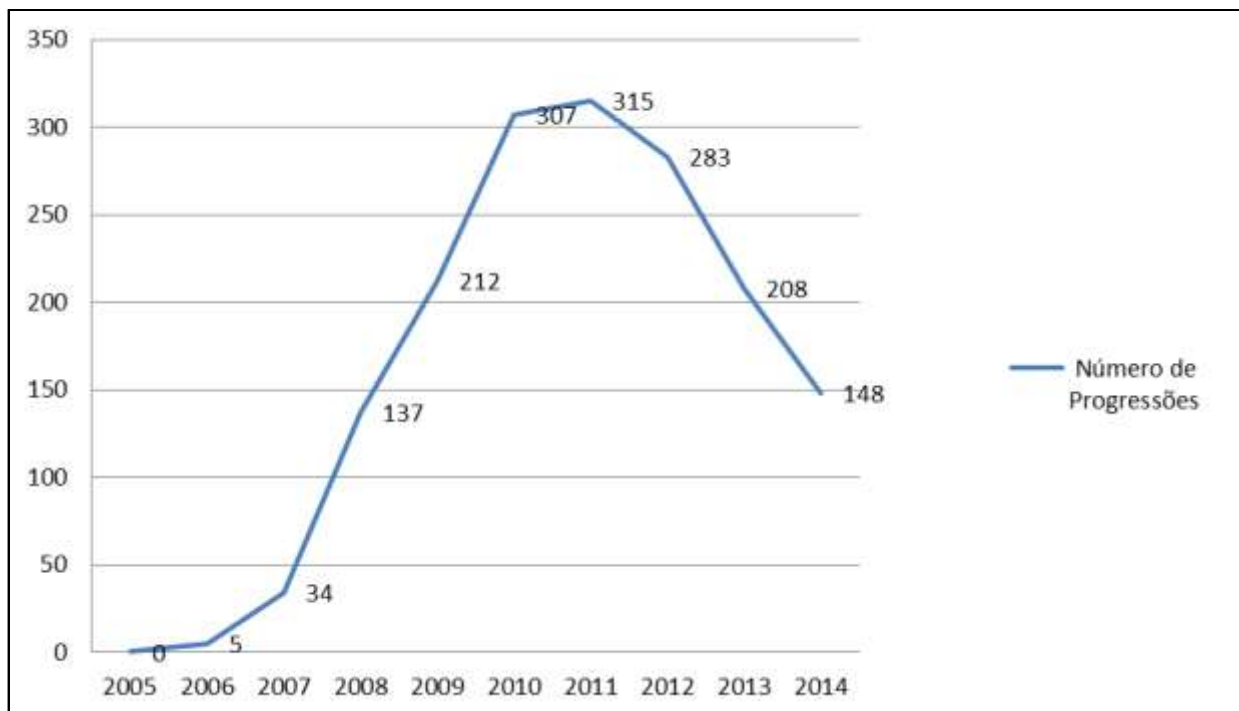
forma que em apenas 4 (quatro) anos os valores cresceram 300% em média, não apresentado mesmo assim índices de eficiência quando comparados anualmente. A partir de 2012, com a mudança de gestão e após algumas alterações na política de capacitação dos técnicos administrativos, estes valores começaram a ser reduzidos, sendo que no primeiro ano após estas mudanças, em 2013, os valores investidos por servidor caíram em média 170% (cento e setenta por cento), correspondendo a R\$ 454,96 (quatrocentos e cinquenta e quatro reais e noventa e seis centavos).

Portanto, a instituição entre os anos de 2012, período que a capacitação apresentou-se mais onerosa à universidade, e 2014, período que os últimos dados foram apurados, os custos com capacitação por servidor reduziram em R\$ 287,91 (duzentos e oitenta e sete reais e noventa e um centavos) per capita, correspondendo a aproximadamente 61,78% de economia. Após a análise destes dados, observou-se que nos 7 (sete) anos de existência do programa, apenas os últimos 2 (dois) anos a universidade apresentou índices de eficiência no que tange aos investimentos de recursos públicos em capacitação.

Conforme dito acima, esta redução provavelmente se deu em virtude dos novos rumos dados a política de capacitação iniciada após meados de 2012, com a redução dos investimentos em cursos externos e o fortalecimento dos cursos internos, *In Company* e a distância.

Diante de tantos cursos promovidos ao longo dos anos, vejamos como estes foram aproveitados pelos servidores em suas progressões e conseqüentemente em seus incentivos financeiros.

Figura16 – Progressões por Capacitação dos Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Tocantins no período de 2005 a 2014



Fonte: Elaborado pela autora

Depreendemos dos dados que a partir de 2006, as progressões por capacitação tiveram índices de crescimento anual considerável e que seu ápice se deu no ano de 2011, sendo que a partir de então, mesmo com o crescimento dos investimentos e o aumento de servidores capacitados por ano, houve um decréscimo no número de progressões com valores significativos. Tal redução pode ser explicada pelo fato da Lei 11.091/2005 prever a progressão por capacitação para o servidor a cada 18 meses se limitando ao total de 4 níveis de progressão, Neste sentido, em 06 anos o servidor alcança o teto das progressões, como é o caso da maioria dos servidores da UFT.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo será feita a apresentação e a discussão dos dados da pesquisa que tem como objetivo geral analisar a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da UFT a partir da percepção de servidores da instituição.

A descrição e interpretação dos resultados estão subsidiadas pela percepção dos entrevistados quanto aos temas levantados e que servirão de base para análise das categorias identificadas a partir da revisão de literatura e no processo de categorização dos dados.

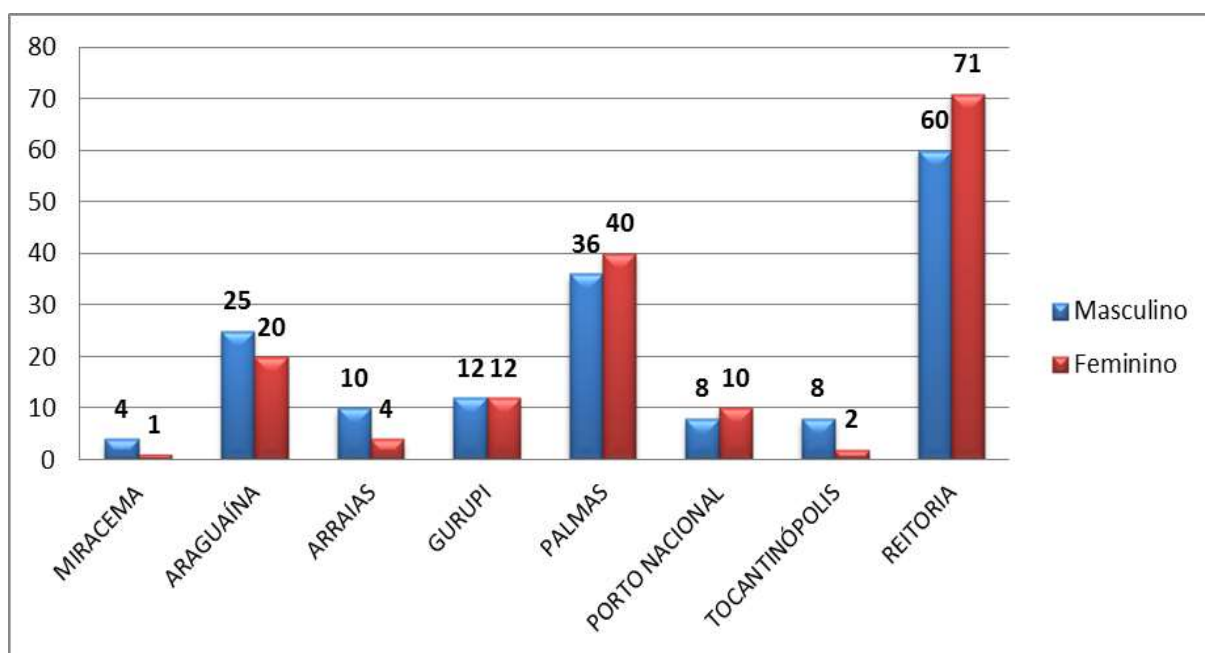
5.1 (RE)ENCONTRANDO OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A Universidade Federal do Tocantins conta com 802 técnicos administrativos concursados e distribuídos em oito unidades administrativas. A partir dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados, reencontraremos os técnicos administrativos sob uma perspectiva mais fenomenológica. Neste sentido, aqui será feita uma caracterização daqueles que participaram da pesquisa. Quando observamos a participação dos respondentes por Câmpus verificamos que proporcionalmente ao número de servidores dos Câmpus que responderam ao questionário 20,83% do total de servidores de Miracema, 36,59 % do total de servidores Araguaína, 37,84% do total de servidores de Arraias, 36,92 % do total de servidores de Gurupi, 41,76 % do total de servidores de Palmas, 32,14% do total de servidores de Porto Nacional, 33,33% do total de servidores de Tocantinópolis e 46,13% do total de servidores da Reitoria, portanto observa-se que todos os Câmpus estiveram bem representados.

Verificamos pelos dados que todas as unidades administrativas estão bem representadas e o quantitativo é relevante à pesquisa, pois reflete bem a população pesquisada diante do número de servidores de cada Câmpus. O percentual total de respondentes considerando o número de servidores da UFT é de 40,32% de todo o corpo administrativo.

Ao analisarmos os dados quanto ao sexo e lotação dos servidores, constatou-se que dos 323 (trezentos e vinte e três) servidores respondentes, 50,3% são do sexo masculino e 49,7 % são do sexo feminino.

Figura17 – Distribuição por Sexo e Lotação

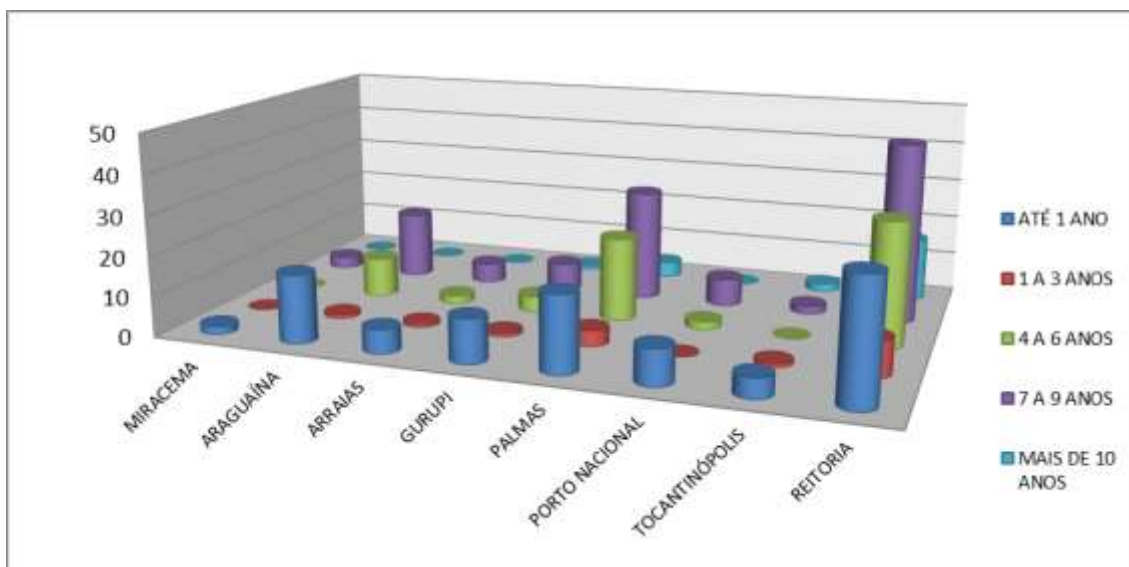


Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que nenhum Câmpus se destacou por respondentes predominantemente de algum sexo, demonstrando, que há proporcionalidade. Nesse sentido confirmam-se os dados inicialmente apresentados onde a distribuição por sexo é equânime e proporcional por Câmpus.

No que se refere à faixa etária dos respondentes verificamos que há predominância da faixa etária entre 29 e 39 anos, correspondendo ao total de 57% (cinquenta e sete por cento) dos respondentes, enquanto que o menor índice de participação foi de respondentes com idade acima de 51 (cinquenta e um) anos com o percentual de apenas 3% (três por cento).

Figura 18 – Faixa etária por lotação dos técnicos administrativos da UFT



Fonte: Elaborado pela autora

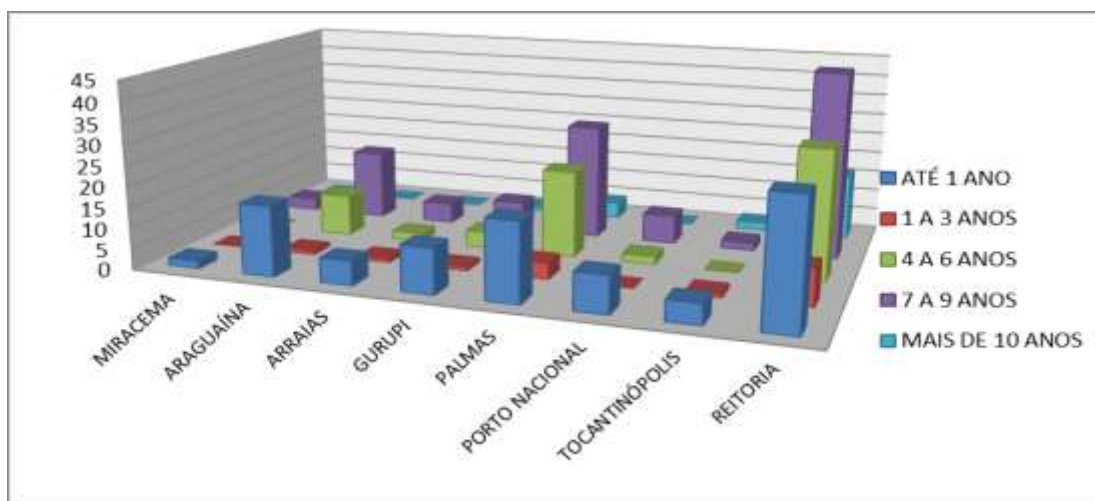
Observa-se que embora haja pequenas diferenciações entre os Câmpus, confirma-se os dados gerais e estes demonstraram resultados aproximados, neste sentido 78 % (setenta e oito por cento) estão com idade até 39 anos, população considerada jovem para o contexto universitário.

O fato desta população da universidade ser jovem pode ser considerado benéfico, uma vez que o servidor levará aproximadamente 22 (vinte e dois) anos para chegar ao teto da carreira, considerando as progressões por mérito, neste sentido o plano atende boa parte a vida funcional do servidor, tendo em vista que para a aposentadoria o colaborador deverá ter 30 (trinta) anos de trabalho e pelo menos 10 (anos) na carreira.

Todavia, devemos observar que uma população com estas características exigirão da gestão posicionamentos e políticas inovadoras para que mantenha esses servidores confiantes e motivados a permanecerem durante tantos anos desenvolvendo suas atividades na instituição.

No que concerne ao tempo de serviço na instituição, nota-se a predominância daqueles que trabalham na instituição entre 7 e 9 anos, correspondendo a 114 servidores ou 35,29% dos respondentes, seguido pelos grupos que trabalham na instituição até 01 ano ou 30,65%, de 4 a 6 anos ou 21,67%, 1 a 3 anos ou 5,26% e acima de 10 anos ou 7,12%.

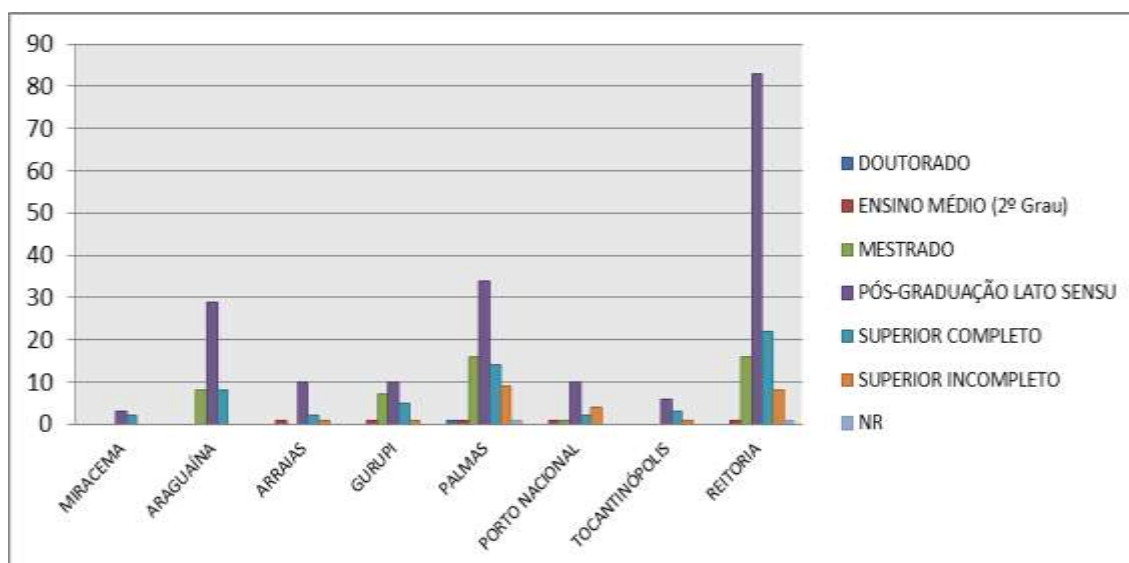
Figura 19– Faixa lotação por tempo de serviço na UFT



Fonte: Elaborado pela autora

Ao realizarmos uma análise baseada na escolaridade exigida pelo cargo e a escolaridade real dos respondentes, verifica-se que 51% correspondem aos concursados como Classe E (superior completo), 43 % Classe D (nível médio completo), 1 % classe C (nível fundamental completo) e 5% não souberam responder. Todavia 72% destes servidores possuem pelo menos 1 (um) curso de pós-graduação (*Lato-sensu/Stricto-sensu*), seguido de 18% nível superior completo, 7% nível superior incompleto, 2% nível médio e 1% não souberam.

Figura 20 - Lotação e escolaridade dos técnicos administrativos da UFT



Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio destes dados verificamos que os propósitos da Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, bem como o Plano de Carreira dos servidores têm apresentado efeitos desejáveis no que tange ao desenvolvimento de competências por meio da educação formal, em áreas específicas ou gerais, quer sejam presenciais ou a distância, de forma que contribui para o desenvolvimento do servidor e atende os interesses institucionais. (BRASIL, 2006; BRASIL 2005).

Portanto, observamos pelos dados que há incentivos à educação formal para todos os servidores e em todos os câmpus da UFT, pois conforme demonstrado no gráfico acima, todos eles se destacaram com servidores que possuem cursos de pós-graduação *lato-sensu*.

Por conseguinte, aqui se apresenta um grande desafio para a UFT em especial para a área de gestão de pessoas da instituição: como agregar e manter o quadro de servidores capacitados em todos os câmpus ao mesmo tempo em que o servidor sinta-se motivado em permanecer na UFT e contribuir para o seu crescimento pessoal e institucional?

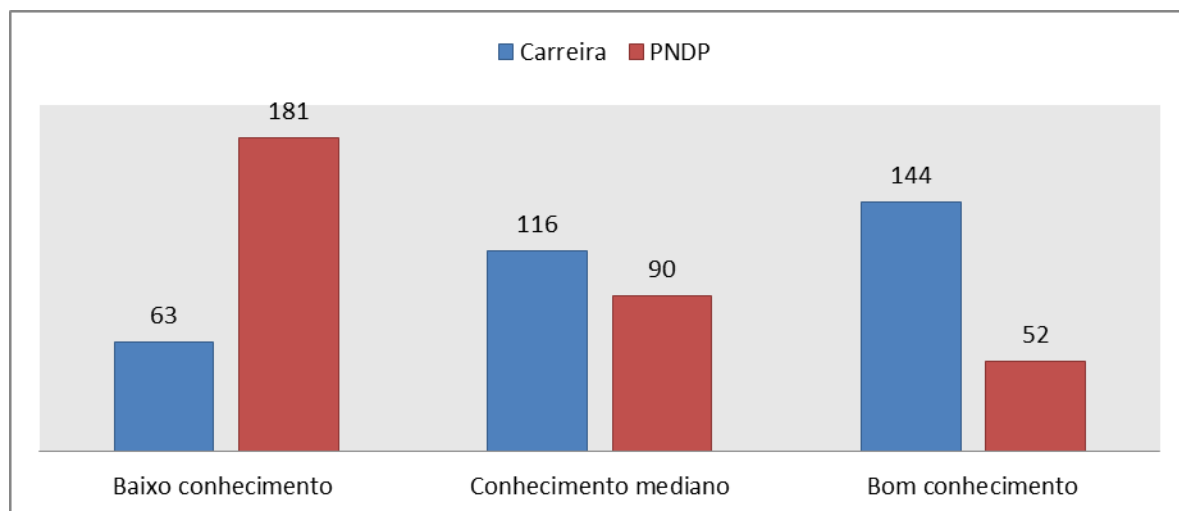
Entende-se que este tema deve ser amplamente debatido na instituição com políticas de fixação e desenvolvimento, e que contemplem todas as carreiras, porém, este esforço não depende de uma área e sim de um modelo de gestão amplamente discutido e claramente definido com as pessoas que fazem parte desta instituição.

5.2 PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS SOBRE A CARREIRA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

Partindo do pressuposto que carreira traz consigo a ideia de percurso ou trajetória a ser percorrida, e que o seu desenvolvimento está intimamente ligado ao grau de comprometimento do indivíduo com a organização e vice-versa (VIEIRA, 2013), definimos que esta seria uma importante dimensão a ser analisada.

Dessa forma, ao analisarmos os dados, verificamos que 45% dos servidores declararam conhecer o plano de carreira, seguido de 36% que têm conhecimento mediano e 19% possui um baixo conhecimento sobre a carreira. Porém, quando questionados sobre o conhecimento da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal a PNDP, instituída pelo Decreto n ° 5.707/2006, advinda do referido plano, e que deve subsidiar as ações de gestão e desenvolvimento de pessoas os dados demonstram conflito, conforme verificamos na tabela abaixo:

Figura 21– Conhecimento da carreira dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins



Fonte: Elaborado pela autora

Ao cruzarmos os dados da pesquisa eles demonstraram que 56% possuem baixo conhecimento sobre a carreira seguidos por 28% que têm conhecimento mediano e apenas 16% afirmam ter bom conhecimento sobre a carreira. Este resultado nos causou estranheza, uma vez que, a carreira depende integralmente deste decreto para que haja o “desenvolvimento integral do servidor”, além do mero incentivo financeiro, pois sabemos que os objetivos da PNDP são:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.” (BRASIL, 2006)

Analisando os dados observou-se que esta falta de conhecimento não está restrita a um ou a poucos Câmpus, ou ainda relacionado ao interior ou sede, nenhum se destacou por conhecer bem a política.

Conhecer bem a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, o plano de carreira e as diretrizes institucionais é fundamental para que ocorra o desenvolvimento dos servidores alinhados ao organizacional. A sociedade contemporânea encontra-se em plena

mudança de paradigmas e suas visões sobre os serviços públicos demandam necessidades de aprimoramento de suas práticas. Assim, este novo modelo de gestão pública denominado gerencialismo encontra como um dos focos o capital humano (servidores), estes impactam o desempenho das organizações públicas e carecem de maior profissionalização, motivando esforços dos governos e gestores no sentido de atender a essa crescente necessidade de seus quadros, em nome da eficiência e melhoria dos serviços públicos.

Outro dado importante a ser destacado, diz respeito ao grau de educação formal dos servidores que concordam que o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFT – PDIPCCTAE contribui positivamente para o reconhecimento na valorização dos servidores, observamos que mais de 50% (cinquenta por cento) dos servidores pós-graduados em nível de *stricto-sensu* concordam com a afirmação, em contrapartida os que mais discordam são os servidores que possuem apenas nível médio correspondendo a 40% (quarenta por cento).

Curioso destacar que, quando analisamos os dados quanto ao nível do servidor por ingresso, o nível “E” é o que mais discorda da afirmação de que o PDIPCCTAE da UFT contribui positivamente, reconhece e valoriza os servidores, correspondendo a 32,52% dos servidores concursados para este nível.

Relação interessante, aparentemente contraditória, observamos acima que os servidores de nível superior (nível E) são os que mais discordam que o PDIPCCTAE contribui positivamente, reconhece e valoriza os servidores, todavia os dados acima demonstram também que servidores pós-graduados em nível de *stricto-sensu* são os que mais concordam com a mesma esta afirmação. Assim, apresenta-se mais um questionamento, como poderiam os servidores concursados como nível superior discordarem com os mestres e doutores pesquisados. Inicialmente cabe esclarecer que o nível de escolaridade que o servidor possui independe do nível que o mesmo encontra-se concursado, assim, observamos nos dados da caracterização da UFT que temos servidores de nível “C” (fundamental) e nível “D” (médio) que possuem cursos *stricto-sensu* em suas áreas de atuação.

Em continuidade à análise anterior, pode-se inferir que os servidores que possuem formação em nível *stricto-sensu* compreenderam a política para além do incentivo financeiro e pessoal, e que as competências desenvolvidas devem contribuir para o crescimento da instituição, portanto, a política pode atingir seus objetivos macros com esse grau de

compreensão, entretanto, deve ser compreendida e compartilhada por todos e em todos os níveis, todavia, não é isso que os dados têm demonstrado.

“No que se refere à capacitação/qualificação/treinamento, acredito sim que seja de fundamental importância para o desenvolvimento profissional e/ou pessoal dos servidores da UFT, porém, infelizmente temos uma grande resistência por parte da Administração Superior em dar oportunidade de que se coloquem em práticas os conhecimentos adquiridos.” (TAE 1)

Essa falta de “concordância” com a política deve ser cuidadosamente analisada pela gestão da universidade, observa-se na fala que o servidor entende que há resistência por parte da administração, que *a priori* deve incentivar este comportamento, para que o colaborador se qualifique ou para que desenvolva a instituição a partir do conhecimento adquirido.

Cabe ressaltar que este cenário pode ser decorrente da falta de clareza quanto à PNDP e propriamente da carreira, pode ser, ainda, em virtude da falta de compreensão da política interna, que para os servidores talvez não estejam claros os direcionamentos e os interesses institucionais para que eles possam vincular seus objetivos pessoais, ou até mesmo pelo servidor não se sentir contemplado ou motivado a participar deste programa.

Inicialmente pode-se relacionar a concordância com a política interna apenas pelo percentual de incentivo financeiro percebido pelo servidor, ou seja, quanto maior o grau de escolaridade maior o incentivo recebido, todavia, este incentivo diz respeito ao plano de carreira instituído por lei e não apenas pela política na UFT, que é o caso analisado em questão.

Desta forma, pode-se inferir pelos dados que quanto maior é a escolaridade dos servidores, maior é o grau de compreensão do PDIPCCTAE, quer seja por se sentir mais contemplado, quer seja pela visão sistêmica do plano de desenvolvimento inter-relacionado ao desenvolvimento institucional e pessoal.

Cabe, todavia, destacar que encontra-se nos dados apresentados, 17 (dezessete) servidores que não sabem dizer em qual classe estão na carreira, dado preocupante considerando o grau de conhecimento formal dos servidores e a realidade apresentada nos dados, pois, a grande maioria destes servidores já se beneficiaram de alguma forma pela política de gestão da carreira proposta pela Lei 11091/2005 e o Decreto 5.707/2006.

Ao realizarmos uma análise mais apurada, para detalhar estes dados, verificou-se que destes servidores que relataram desconhecer qual classe estão na carreira, a faixa etária predominantes foi entre 29-39 anos, sendo que 8 (oito) desenvolvem suas atividades

profissionais na universidade entre 7-9 anos, 6 (seis) estão há até 1 (um) ano, 2 (dois) de 4-6 anos e 1(um) de 1-3 anos.

Faz-se fundamental tecer comentários sobre este dado, a universidade por meio dos dados demonstra realizado esforços para que ocorra o desenvolvimento do servidor na carreira, assegurando-lhe anualmente ampliação de recursos, incentivando e apoiando o servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais e estimulando a participação em ações de educação continuada vinculando parte de suas progressões funcionais a estes cursos e à implantação do plano bianual de capacitação da instituição dando ampla divulgação das oportunidades de capacitação (BRASIL, 2006; PDIPCCTAE, 2006).

Todavia, verifica-se que existem servidores que desconhecem este plano e seu pleno funcionamento, embora usufruam de seus benefícios. Isto é facilmente explicável para o grupo de (6) servidores admitidos há até 1 ano, mas verificamos que mais da metade, ou seja, 10 (dez) servidores estão na universidade há mais de 4 anos, sendo destes 8 (oito) servidores pertencentes ao grupo de 7 a 9 anos de carreira na UFT.

Este dado pode revelar uma realidade preocupante, pois se constata que servidores com mais de 7 (sete) anos de carreira na UFT demonstraram não ter adquirido ao longo dos anos conhecimento sobre sua carreira e possuem comportamentos similares aos recém ingressados. Este desconhecimento poderia, em algum momento, deixar de contribuir para o desenvolvimento da instituição e conseqüentemente para o desenvolvimento pessoal do servidor, pois os dados demonstraram, que deste grupo, apenas 2 (dois) servidores, possuem pós-graduação em nível *stricto-sensu*.

Aqui surge um questionamento acerca destes servidores que estão há tanto tempo na UFT se não se interessam pela carreira no âmbito da educação ou de fato a universidade não realizou o esclarecimento necessário no momento da implantação do plano de carreira? Acredita-se que o esforço pela universidade tenha sido feito, pois há um grande número de servidores que conhece e se desenvolveu, todavia, não houve um estudo ou avaliação, a época, para mensurar o alcance do esclarecimento destas políticas dentro da universidade. Observa-se também que houve falhas, pois o desenvolvimento da instituição é dependente do desenvolvimento, satisfação e comprometimento do servidor com a instituição e vice-versa.

Outro questionamento apresentado é se de fato há uma política que incentiva o desenvolvimento dos servidores juntamente com a instituição ou se os servidores estão

simplesmente “progredindo” financeiramente na carreira, pois verificamos que os que possuem um incentivo financeiro maior conforme podemos conferir nos dados apresentados sobre o quadro de servidores na UFT, 82% dos servidores estão acima do nível I de capacitação, e 74% possuem nível de escolaridade acima do exigido para o cargo, contudo, a maioria afirma não conhecer bem a PNDP e nem mesmo a sua carreira.

Dentro do exposto é notável que a progressão financeira tem ocorrido na universidade, no entanto, pode-se questionar se a universidade tem desenvolvido na mesma proporção dos investimentos.

Assim, sugere-se a gestão superior um programa que faça ampla divulgação sobre o conhecimento da carreira e reavalie, se necessário, a política de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFT a partir do panorama desta pesquisa e das discussões com a finalidade de readequar a realidade dos servidores da UFT, de forma clara e que todos compreendam as finalidades, objetivos e critérios para o desenvolvimento pessoal e institucional uma vez que essa política foi instituída em 2006.

5.3 PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E INSTITUCIONAL

O setor público passou da era Burocrática para a Gerencial, e adotou algumas ferramentas gerenciais típicas das organizações privadas, trazendo para o setor público um arcabouço de conhecimentos que hoje auxiliam no desempenho das organizações públicas brasileiras (BRESSER PEREIRA, 2006).

A profissionalização neste setor é um desafio histórico, inevitável e permanente no mundo contemporâneo. Histórico, pois se trata de uma tarefa inacabada, inevitável porque nenhum país se desenvolveu de forma sustentável sem profissionalizar sua administração pública. É finalmente um desafio permanente e contemporâneo, pois vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado e precisará sempre incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias a serem enfrentados. (FARIAS E GAETANI, 2002).

Partindo deste panorama, busca-se analisar o desenvolvimento pessoal entendido como o processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional vinculado ao cumprimento dos

objetivos institucionais, que proporcionará o desenvolvimento institucional. (BRASIL, 2006c).

Assim, a partir da análise dos dados, verificamos que a maioria dos servidores percebem sua capacitação vinculada diretamente ao desenvolvimento institucional, correspondendo a 89,6% dos respondentes, enquanto 8,6% acreditam que esta importância é mediana, seguido de apenas 1,8% que discordam da afirmação. Observa-se a importância deste item no contexto do gerencialismo, onde a profissionalização do serviço público é fundamental para o bom desenvolvimento da máquina administrativa e da boa prestação do serviço ao cidadão.

Reconhecer e entender que este processo de desenvolvimento profissional está vinculado diretamente aos objetivos institucionais é fundamental para que haja a valorização profissional, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual e objetivos da PNDP.

Ao analisarmos os dados no que diz respeito ao alinhamento pessoal com profissional, observamos que 60% dos servidores realizam cursos de capacitação/qualificação e treinamento para além do incentivo financeiro, 22,2 % o interesse é mediano e 18% o interesse é unicamente financeiro.

Considera-se o percentual de servidores que fazem cursos unicamente pelo incentivo financeiro, alto, apesar do impacto deste para a carreira.

A princípio é preocupante perceber que aproximadamente 160 servidores na universidade fazem cursos apenas para progressão financeira. Este fato pode decorrer de diversos motivos como falta de interesse pela área que desenvolve seus trabalhos, pela falta de motivação para trabalhar na área da educação, por não compreender de fato os objetivos da política nacional ou da política interna, ou ainda, por não se interessar de fato em se desenvolver profissionalmente e pessoalmente.

Apesar de todas as possíveis explicações, o fato é que este servidor quer permaneça na universidade desenvolvendo seu trabalho por curto ou longo tempo, o fato de capacitá-lo não será relevante para que ocorra o desenvolvimento institucional, pois a capacitação não é vista por estes como crescimento pessoal ou profissional, independente da área que desempenhe suas atividades, e sim como um percentual a mais no seu salário no final do mês por ter participado de algumas horas de curso.

Corroborando com estes dados observa-se ainda que, 32,7% entende que a UFT desenvolve uma política de pessoas que promove o desenvolvimento na carreira além do incentivo financeiro, todavia 34,3 % discordam desta afirmação.

Aparentemente os dados apresentam conflito, ao analisamos na caracterização o número de capacitações ocorridas nos últimos anos e o nível de capacitação dos servidores, verificamos que, em média nos anos de 2013 e 2014, foram capacitados 617 e 722 servidores respectivamente, quase um curso por servidor. De acordo com o levantamento realizado, aproximadamente 40% dos servidores estão no último nível da capacitação, maior que o percentual dos 34,3% que discordou que a UFT desenvolve uma política de pessoas que promova o desenvolvimento além da carreira. Desta forma, observamos que deste último grupo a participação nos eventos de capacitação (curta duração) não promoveria contrapartida salarial, para estes apenas agregaria valor técnico e intelectual. Cabe destacar que os servidores que estão nos níveis I ou II da carreira provavelmente são novos na instituição.

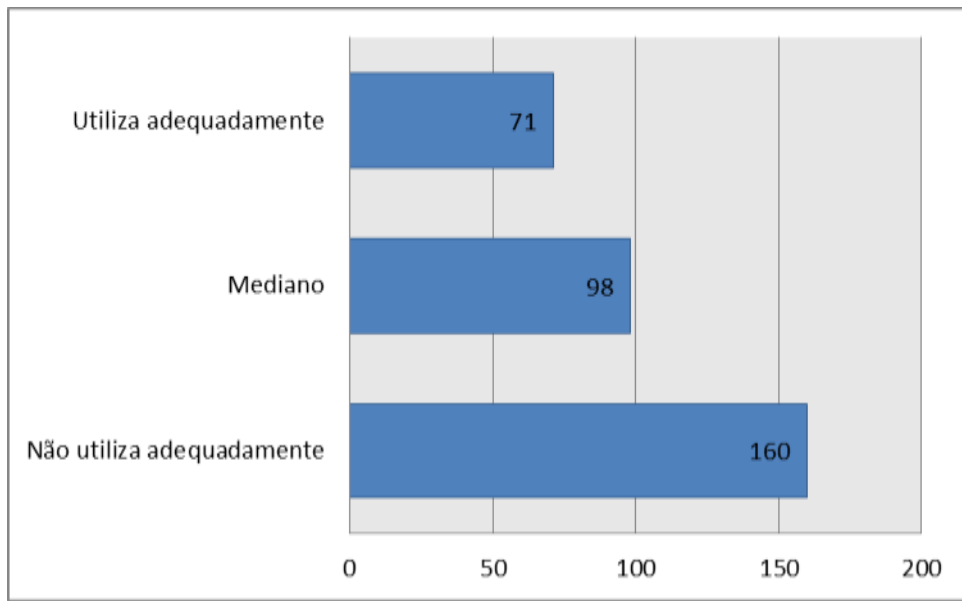
É fundamental entender e conhecer este dado, uma vez que a partir desta informação a gestão poderá trabalhar melhor as políticas de capacitação na universidade, pois como demonstrado, o plano de carreira dos técnicos administrativos possui apenas quatro níveis de capacitação, portanto, em pouco tempo o servidor é capaz de atingir o limite máximo nas progressões por nível de capacitação, onde poderia se desmotivar a participar de qualquer curso, e conseqüentemente não agregando valor à instituição, por não haver incentivo financeiro em contrapartida, caso eles entendam que seu desenvolvimento está vinculado diretamente a estes incentivos.

Ao associarmos os dados observamos que, novamente, quanto maior o grau de educação formal maior é a compreensão do grau da vinculação entre desenvolvimento pessoal atrelado ao desenvolvimento institucional, assim 100% dos doutores, 91,67% mestres, seguido dos servidores que possuem *Lato-sensu* 90,81%, Superior completo 86,33%, concordam que os programas de capacitação continuada são importantes para o crescimento e melhor aproveitamento do capital intelectual para o bom desempenho da instituição.

Neste contexto, buscou-se analisar qual a percepção dos servidores quanto ao aproveitamento adequado pela UFT do capital intelectual, quer seja do docente, quer seja do técnico administrativo. Assim, 49% acredita que a instituição não aproveita adequadamente o seu capital intelectual e apenas 4,02% acredita que aproveita adequadamente, índices preocupantes uma vez que os que discordam correspondem a quase metade do público

pesquisado, enquanto que os que concordam apresentam um índice irrelevante frente à importância do item.

Figura 22 – Valorização do Capital Intelectual



Fonte: Elaborado pela autora

Ao trabalharmos os dados, associando-os ao nível de ingresso dos servidores, observamos que o nível “E” sente-se mais “desaproveitado intelectualmente” correspondendo a 50,31% seguido do nível “D” com 48,57 %. Destaca-se que o nível “C” ficou no grau mediano, correspondendo a 100%. Este fato inicialmente poderia ser explicado em virtude do nível “E”, (superior) possuir um leque de atribuições menores com alto grau de complexidade, e assim, menor disponibilidade de ser realocado na universidade em qualquer atividade, em contraposição, o nível “D” (médio) possui atividades menos complexas, todavia as possibilidades de remanejamento de local de trabalho ou atividade são maiores, para alguns cargos.

Apesar disto, verifica-se que mesmo o nível “D” não está com índice satisfatório, encontra-se na classe mediana, exigindo aqui um cuidado maior com este grupo, sem que haja prejuízos aos trabalhos a serem desenvolvidos e esclarecidos com os servidores do nível “E”.

Ao analisar o mesmo item sob outro olhar, ou seja, a partir de agora pelo grau de escolaridade dos respondentes, observamos que sentem-se menos valorizados como capital intelectual os doutores com 100%, seguido do superior completo, especialistas e mestres com

53,45%, 50,81% e 47,92% respectivamente. Destaca-se percentualmente o nível superior incompleto, onde 45,84% concordam que o capital intelectual é aproveitado adequadamente. Este último grupo reforça a explicação apresentada acima.

Sobre a mesma questão ao trabalhar os dados, houve uma inquietação em verificar quais os Câmpus que mais se destacavam, nos percentuais para mais ou para menos. Assim, constatamos que os servidores do Câmpus de Gurupi 58,34%, seguidos de Palmas 56,58% são os que mais discordam que a UFT aproveita bem o capital intelectual. Em compensação o Câmpus que mais concorda com a afirmação é Porto Nacional com 33,34%.

Esta “subvalorização” na atuação da universidade ou a “supervalorização” do capital intelectual por parte do servidor deve ser cuidadosamente avaliado, pois, dele pode decorrer diversos prejuízos à instituição, quer seja pela rotatividade ou pelo descomprometimento que causará impactos negativos no contexto do gerencialismo.

Neste modelo é importante para a administração ver suas decisões implementadas de maneira rápida e devidamente adequada, para tanto, não pode abrir mão de um aparato burocrático capacitado que esteja desenvolvendo plenamente seu potencial. A ausência ou a deficiência dessa estrutura operacional reduz a capacidade dos gestores de concretizar projetos de interesse público.

Para elucidar esta realidade recorreremos às falas dos servidores para entender porque sentem este “subaproveitamento” do seu potencial intelectual pela universidade.

“[...] Além do mais não existe dentro da instituição um projeto de gestão por competências, onde os servidores possam exercer as atividades em setores e funções para as quais se qualificaram. Na verdade dentro da UFT o que impera ainda é o sistema político, onde as funções e a "valorização" ainda são baseadas no "coleguismo com os entes gestores", bem como em alianças políticas.” (TAE2)

“Acredito que hoje a UFT não tem políticas favoráveis ao desempenho intelectual de seus servidores. Sendo assim, possui em seu pessoal servidores perfeitamente capacitados para exercerem determinadas funções, porém, estão atuando em setores em que essa capacidade não é utilizada [...]” (TAE3)

“A UFT pode aproveitar melhor seu capital intelectual, [...]” (TAE4)

Observamos pelas falas que os servidores sentem-se marginalizados, pois, as expressões “coleguismo com os entes gestores” e “capacidade não é utilizada” retratam esse sentimento de falta de reconhecimento de suas competências, refletem o grau de descontentamento e comprovam os dados quantitativos apresentados.

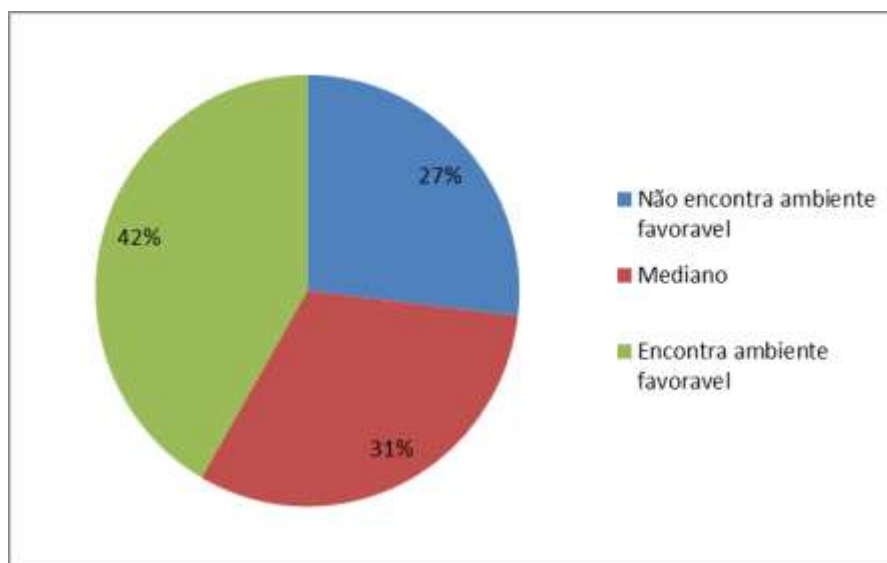
Sabe-se que a carreira, o indivíduo e o bom desempenho estão intimamente ligados ao grau de comprometimento da organização com o indivíduo e vice-versa, e essa análise vem da percepção que ambos refletem. Assim, quando há este sentimento de “desvalorização” por uma das partes, não é possível se falar em desenvolvimento individual atrelado aos objetivos institucionais.

É notável que a universidade tenha demonstrado nos últimos anos melhor utilização dos recursos financeiros com o crescimento de mais de 100% dos servidores capacitados nos últimos 2 (dois) anos, em relação aos anos anteriores. Mas inferimos pelas falas, duas suposições: a primeira é que o servidor não percebe essa evolução e a segunda é que não basta apenas qualificar ou capacitá-lo, é fundamental valorizar o conhecimento adquirido no desenvolvimento das atividades funcionais.

Este talvez seja um dos grandes desafios da gestão pública, principalmente na universidade, que tem como finalidade o desenvolvimento do cidadão, seja intelectual ou profissional. Sabendo valorizar e adequar o conhecimento empírico e formal.

A partir deste cenário, propomos a analisar se o servidor após participar das ações de capacitação/qualificação e treinamento encontra espaço favorável no ambiente de trabalho para propor ou realizar mudanças.

Figura 23– Ambiente favorável a mudanças



Fonte: Elaborado pela autora

Os dados nos demonstram que 42% encontram ambiente favorável à proposição de mudanças após o retorno de uma capacitação/qualificação ou treinamento, 31% encontram

ambiente favorável em algumas situações ou em certo nível, e 27% não encontram este ambiente favorável. Curioso este dado, uma vez que, os dados acima demonstraram que ele não se sente valorizado.

No cruzamento dos dados deste item com lotação e escolaridade, verificamos que o Câmpus mais receptivo a mudanças é Tocantinópolis com 50%, e o menos receptivo é Gurupi com 42% dos servidores não encontrando ambiente favorável à proposição de mudanças. Outro dado relevante nos demonstrou que o Câmpus de Miracema foi o único que nenhum servidor concordou totalmente com a afirmação de que após ser capacitado/qualificado encontra ambiente favorável para propor mudanças.

No que se refere à escolaridade dos servidores, os dados demonstraram que o nível D (ensino médio) são os que menos encontram ambiente favorável para propor mudanças 40%, em contrapartida, o nível superior incompleto é o que encontra o ambiente mais favorável para propô-las, 45%.

Há uma importante reflexão a ser realizada no que tange a este fator, observamos que os dados evidenciaram que a maioria dos servidores não acredita que a universidade aproveita adequadamente seu capital intelectual, porém, a maioria encontra ambiente favorável à proposição de mudanças.

Esses dados aparentemente contraditórios refletem bem a expectativa do servidor quanto à carreira, restou demonstrado que na caracterização do quadro de pessoal na UFT que a grande maioria dos servidores está com grau de escolaridade acima do exigido pelo cargo, e a maioria também está avançada nos níveis de capacitação, com exceção dos servidores que entraram recentemente.

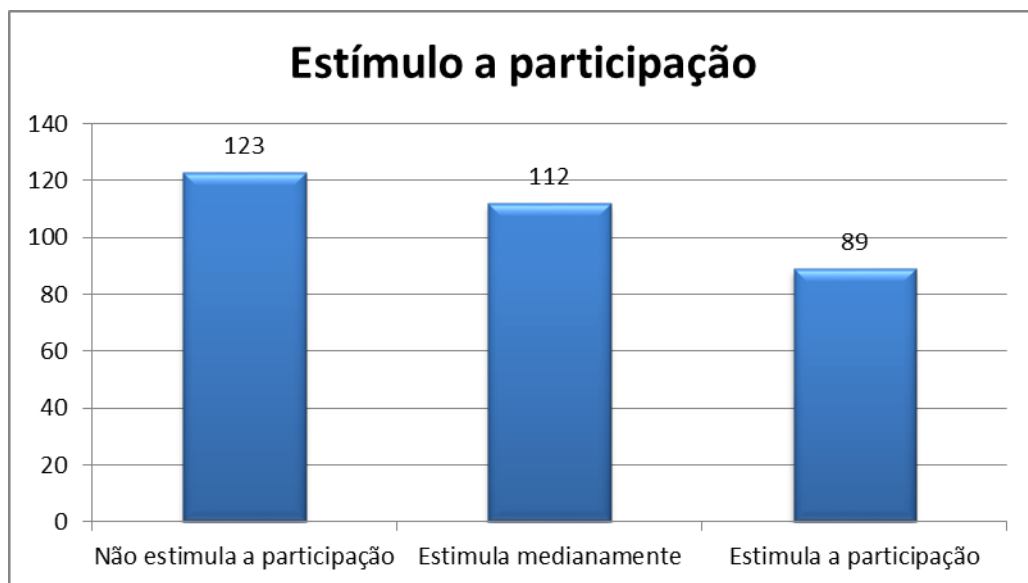
Esta busca constante de aprendizado em um ambiente universitário, no contexto gerencialista e a partir de uma visão de carreira, onde a construção é constante e não se pressupõe ficar parado, mas trilhar um caminho fortalece a expectativa de ascensão na carreira, uma das possibilidades apontadas e fortalecida como uma das diretrizes do plano de carreira “X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas”. Todavia, faz-se necessário entender que o desenvolvimento na carreira não pressupõe unicamente a ascensão a cargos de chefia, mas também a participação na construção, ser ouvido, ser partícipe do processo decisório e encontrar ambientes favoráveis ao desenvolvimento são formas de valorização e

desenvolvimento. Caso isso não seja compreendido em sua totalidade, a frustração da expectativa poderá desenvolver um sentimento de revolta, injustiça ou apatia.

A partir deste cenário, e para entender melhor estas percepções analisamos os dados que refletiram como os servidores percebem o estímulo a sua participação na construção e avaliação das atividades institucionais.

A instituição é percebida pelos respondentes como não estimuladora à participação dos técnicos administrativos nos processos de construção e avaliação. Assim, 38% discordam que a UFT faz esse papel, seguidos de 35% que têm a sensação de que estimula medianamente e 27% sentem-se estimulados a participarem. Cabe ressaltar que nas extremidades apenas 6,5% concordou totalmente com a afirmação em contrapartida a 13,93% que discordaram totalmente da afirmação.

Figura 24– Estímulo à participação



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise geral, estes dados também se apresentam preocupantes e podem explicar os resultados anteriores, pois servidores altamente capacitados esperam que seu potencial seja utilizado de alguma forma pela administração, mesmo sabendo que seu cargo inicial pressupõe atividades menos complexas.

Apesar da capacidade de desenvolver além das atividades operacionais, sabe-se que o servidor espera poder colaborar em algum momento na parte estratégica, sem abrir mão da

parte operacional, esta participação pode ser nas concepções de políticas, nas mudanças a serem propostas ou na avaliação.

Ao realizar o cruzamento dos dados observa-se que o Câmpus de Arraias é o que menos os servidores sentem-se motivados pela UFT a participar, com 56% discordando que a instituição incentiva a participação, seguido do Câmpus de Araguaína com 46%. O Câmpus que os servidores se sentem mais incentivados a participar é o de Tocantinópolis, com 40% seguido de Gurupi com 37%. Na análise, um dado chamou a atenção e merece destaque é que novamente o Câmpus de Miracema foi o único em que nenhum servidor concordou com a afirmação. Desta forma recorreremos à pergunta aberta, buscando verificar se as falas explicam, reafirmam e/ou se contradizem.

“É necessário que a gestão ouça mais tanto os técnicos administrativos, professores e os alunos antes de tomadas de decisões.” (TAE 5)

“[...]E outra questão é a de que é preciso os gestores apoiarem as novas ações dos técnicos para a melhoria das atividades nos setores.” (TAE 6)

“[...]Percebe-se que ficamos muito aquém quando se trata de direitos para todos os fins. Dentro do CONSUNI ficamos nas mãos dos Professores em todas as decisões, pois nossos votos são minoria, então, temos que contar com a boa fé dos professores para podermos conseguir alguns avanços dentro de nossa carreira.” (TAE 7)

Observamos nas falas o desejo de participar, embora elas demostrem característica de revolta e descontentamento, por meio das falas “boa fé”, “apoiarem”, “gestão ouça mais”, os respondentes ainda acreditam que há um caminho a ser trilhado e requerem da gestão a participação antes, durante e depois das ações, quer seja no âmbito estratégico quer seja no âmbito operacional.

Nesse sentido, é importante a gestão da universidade repensar a política de estímulo à participação desta categoria no processo de gestão, independente das instâncias e desde à concepção de políticas até o processo avaliatório.

Este ambiente com servidores bem qualificados e críticos requer um modelo de gestão participativa onde os colaboradores sintam-se parte do processo para que haja um sentimento colaborativo e justo para ambas as partes e de fato ocorra o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais.

5.4 PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS SOBRE A SATISFAÇÃO COM A POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO.

A partir do cenário apresentado na caracterização dos dados da UFT, foi constatada a existência de um quadro de servidores bem qualificado e, no decorrer dos anos o fortalecimento do incentivo da educação formal, crescimento anual nos recursos para capacitação, a melhoria dos gastos públicos – eficiência - em ações de capacitação (cursos de curta duração), com o fomento do “servidor multiplicador” ou seja, a utilização do capital intelectual da IFES para desenvolver e aprimorar atividades e o ambiente de trabalho por meio de cursos e treinamentos.

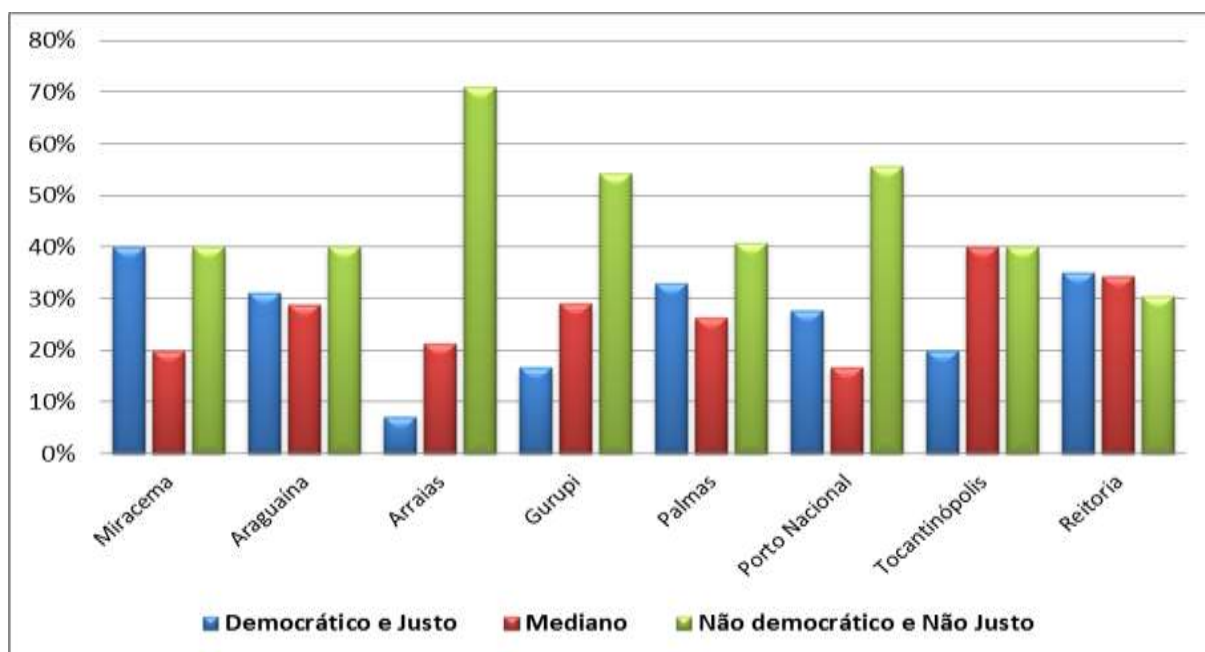
Iniciamos a análise dos dados quanto à percepção dos servidores no tocante à política de qualificação (mestrados e doutorados) ser importante para o desenvolvimento pessoal, profissional e bom desempenho da UFT, bem como se estes processos de capacitação e qualificação promovidos pela UFT eram justos e democráticos.

Quanto à primeira questão, ou seja, se os cursos *stricto-sensu* (mestrado e doutorado) são importantes para o desenvolvimento pessoal, profissional e desempenho da UFT, 87% acreditam ser importantes e devem estar relacionados, apenas 2,4 % não percebem esta importância. Portanto, observamos que a grande maioria dos técnicos administrativos compreende que seu desenvolvimento deve estar necessariamente vinculado ao desenvolvimento institucional. Esta percepção favorece a política de desenvolvimento da instituição, que precisa inicialmente ser clara, concisa e objetiva, para que se tenha dela uma percepção equânime.

No que tange ao segundo ponto, processos de capacitação e qualificação promovidos pela UFT serem justos e democráticos, a percepção dos servidores não foi tão favorável quanto a primeira. Assim, 39,5% dos respondentes entendem que os processos de seleção não são justos e democráticos, 29,9% consideram medianos e 30,6% percebem serem justos e democráticos estes processos. Analisando os extremos, verificamos que concordam totalmente que o processo é justo e democrático, apenas 8,98% e no outro extremo, 20,43%, percebem o processo como injusto e não democrático.

Para melhor compreender os dados, correlacionamos a referida pergunta com a lotação dos servidores e encontramos a seguinte realidade:

Figura 25– Percepção de Justiça e Democracia por Câmpus



Fonte: Elaborado pela autora

Os dados acima demonstram a predominância da percepção de um processo não democrático e não justo em quase todas as unidades administrativas, destacando-se três por elevados percentuais de descontentamento, Arraias com 71,42% seguido de Porto Nacional com 55,56 e Gurupi com 54,17%.

Em contrapartida, verifica-se que a Reitoria com 35,11%, foi a única unidade administrativa que compreendeu o processo como democrático e justo. Desta forma, conclui-se que nenhuma Unidade destacou-se com percentuais acima de 36%, caracterizando como justo e democrático o processo, com exceção do Câmpus de Miracema que se destacou dividido exatamente com 40% dos servidores compreendendo o processo justo e democrático e 40% não democrático e não justo.

Observamos ainda no cruzamento dos dados que os servidores que estão na instituição entre 7-9 anos e até 1 ano são os que entendem o processo menos democrático e menos justo, correspondendo a 42% cada um deles, em contrapartida, os que estão a há mais de 10 anos compreendem o processo mais justo e democrático.

Questiona-se a partir deste panorama se os resultados de não justo e não democrático, se ele estariam relacionados ao curso de capacitação/treinamento (curta duração) ou qualificação (mestrados e doutorados)? Para esclarecer esta dúvida recorre-se, mais uma vez, à transcrição das falas dos servidores:

“[...]A Política de Qualificação (Mestrado e Doutorado) da Universidade com o afastamento para estudar deveria ser mais disseminada e democrática, gerando um ambiente claro e transparente para aqueles que tenham interesse em fazer Pós-graduação.” (TAE 8)

“[...] A política de qualificação da UFT não favorece de fato ao servidor técnico administrativo, visto que o regimento da instituição legisla em favor próprio, contrariando o que é proposto pela lei 8112. Neste sentido acredito que a UFT deva rever os seus conceitos de capacitação, valorização e reconhecimento do servidor técnico-administrativo, visto que atualmente simplesmente gera a impressão de valorização que na verdade não há.” (TAE 9)

“[...] Acredito que em qualquer política, plano ou programa de qualificação (mestrado e doutorado) deveriam-se dar prioridade à meritocracia, pois há servidores que fazem bico na UFT, ou aqueles que vêm para a Instituição e simplesmente cumprem sua carga horária, sem qualquer compromisso, comprometimento ou responsabilidade. E, ainda têm os que entraram há pouco tempo que acham que só têm direitos, concorrem com as mesmas possibilidades de acesso com os servidores que se empenham e ajudam realmente a construir essa Instituição desde o primeiro e segundo concurso.” (TAE 10)

“ [...]acho isso injusto, imoral e uma falta de respeito pois desmotiva aqueles que realmente contribuem com a efetiva construção da UFT. [...]”(TAE 11)

Observa-se nas falas a presença de um sentimento de insatisfação quanto à política de mestrado e doutorado, passando pela localidade onde ocorre, distribuição de vagas, divulgação e formas de acesso e ingresso. Esta insatisfação pode ser explicada devido à pouca oferta de cursos *stricto-sensu* na universidade, concentrando-se especialmente no Câmpus de Palmas, dificultando o acesso aos servidores que estão lotados nos Câmpus mais distantes.

Apesar disto, é fundamental rever a política proposta, que aparentemente não atende a expectativa dos servidores, pois percebem, como reflete os dados apresentados acima, que o processo não é justo e tampouco é democrático, sentem-se desvalorizados intelectualmente e subaproveitados. Destaca-se ainda que pelas falas os servidores atribuem este mau funcionamento à capacidade de gerenciamento da universidade e questionaram a moralidade da gestão.

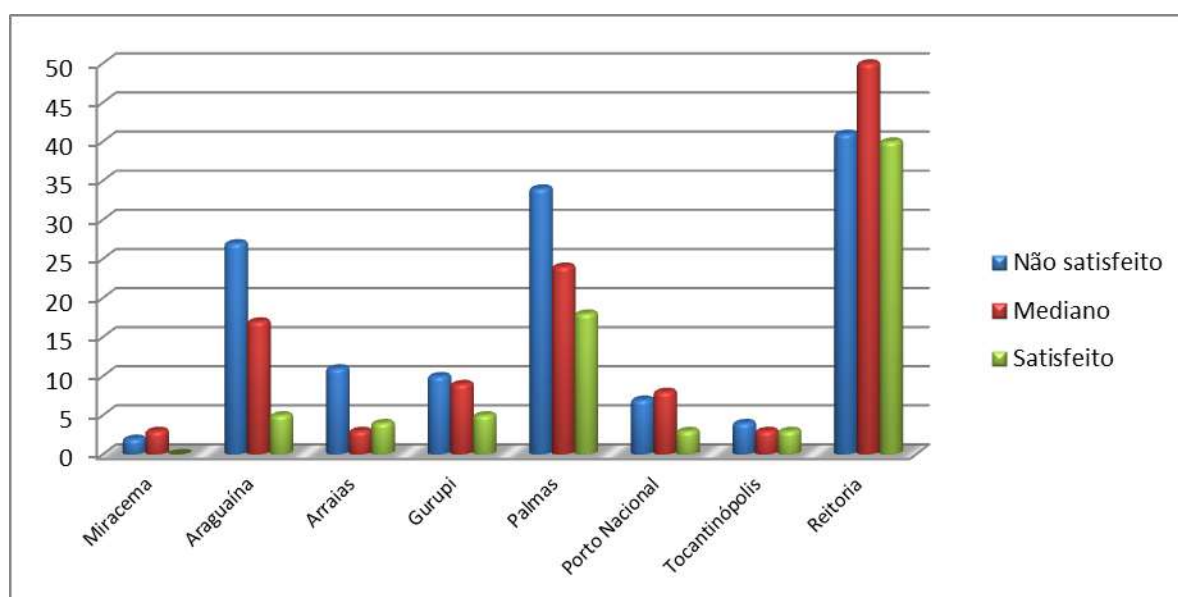
A partir deste cenário onde predominou a sensação de injustiça e não democracia, no tocante aos cursos de qualificação, coube analisar qual seria a percepção deles quanto ao desenvolvimento pessoal e satisfação com as políticas de gestão de pessoas na área de capacitação e qualificação da universidade.

Ao analisar os dados diagnosticou-se que a percepção do servidor quanto à satisfação dele é de que 39% não estão satisfeitos, 37% estão medianamente satisfeitos e 24 % estão satisfeitos. Observamos que a diferença entre os não satisfeitos e medianamente satisfeitos é de apenas 2%. É importante ser ressaltada esta pequena diferenciação entre os índices, pois trabalhar com a satisfação em políticas de gestão de pessoas é complexo e depende de um estudo aprofundado específicos sobre o tema, objetivando mensurá-lo.

Todavia, os dados nos permitem realizar algumas inferências cabendo à administração observá-los mais cuidadosamente. Como descrito na caracterização inicial, a área de capacitação nos últimos anos mudou o foco de suas ações, portanto, poderemos ter duas leituras dos dados, a primeira que os servidores estão tendendo à satisfação mediana ou o contrário, vários que estavam parcialmente satisfeitos estão tendendo à insatisfação, faz-se necessário portanto pesquisas temporais para verificar esta curva de tendência e corrigi-la, caso seja necessário.

Entretanto, como ponto inicial concatenou-se os dados para verificar qual a realidade referente à satisfação em cada unidade administrativa. Vejamos:

Figura 26– Satisfação com as Políticas de Pessoal



Fonte: Elaborado pela autora

Inferimos pelos dados acima que, nenhum Câmpus destacou-se por estar plenamente satisfeito com as políticas de Gestão de Pessoas. Porém, Palmas, Araguaína e Arraias têm se destacado pela não satisfação com estas políticas.

Para melhor compreender esta percepção apresentada recorreremos às falas dos servidores, para diagnosticar quais seriam os principais fatores de descontentamento.

“Sugestão: Estudo, verificação, reunião e acompanhamento do que realmente necessita em cada setor.” (TAE 11)

“Acredito que a UFT é um ambiente propício para a implantação de uma política eficiente de Gestão de Pessoas. No entanto, é preciso alinhar e integrar as políticas de gestão de pessoas de forma que este se torne um sistema justo e transparente de estão de competências”. (TAE12)

“Creio que é urgente que os docentes tenham formação pedagógica (a maior parte fez doutorados sem nunca entrar em sala de aula e reproduzem as estranhezas e violência que viveram) e que os servidores tenham treinamento em inovação de processos e gestão participativa. Esses dois gargalos impedem o próximo passo na Universidade. E os técnicos administrativos precisam ser estimulados à criatividade empática e dialógica.” (TAE 13)

Nas falas destacam-se dois pontos principais que inicialmente podem contribuir para o aumento da insatisfação dos servidores com a política de gestão de pessoas na UFT. Primeiro diz respeito a cursos *stricto sensu*, onde paira um sentimento de injustiça e antidemocracia, o outro é quanto à gestão por competência, entendida como “*a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição*” (BRASIL, 2006) tema de extrema relevância para a área de gestão de pessoas e disciplinado pelo Decreto nº 5.707 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional – PNDP.

A satisfação está intimamente ligada ao sentimento de justiça e depende de análises subjetivas, todavia, a percepção da existência de políticas claras e justas para a gestão de pessoas e a imagem organizacional apresentadas contribui para o crescimento ou diminuição da insatisfação.

O novo modelo de administração pública requer servidores bem qualificados para a prestação do serviço público, bem como para que possa se adequar às constantes mudanças no cenário mundial. Este perfil de profissional no serviço público está sendo cada vez mais requerido e, em contrapartida, o estado oferece a estabilidade, plano de carreira, possibilidade de desenvolvimento e valorização da educação formal.

Embora este profissional seja mais requisitado, ele demanda ambiente favorável no qual ele tenha possibilidade de ser ativo, contribuindo e se sentindo “recompensado” ou “valorizado”, quer seja pela ascensão no cargo, na participação da construção ou no desenvolvimento pessoal atrelado ao desenvolvimento institucional, de forma que este servidor se veja parte do processo e da instituição, ocorrendo assim de fato o desenvolvimento na carreira para além do incentivo financeiro.

Portanto, verificamos que a “não satisfação” com a política de gestão de pessoas da UFT perpassa pelo anseio de ser reconhecido na universidade por seu conhecimento, habilidade e atitudes, enfim, por suas competências.

Pelas falas apresentadas, observa-se que há no meio deste grupo de servidores a necessidade eminente de participação, uma vez que, como vimos nos dados anteriores, o quadro de pessoal é bem qualificada e muitas vezes em cargos que exigem atividades menos complexas.

Nesse sentido, faz-se necessário um espaço de amplo debate, sobre assuntos corriqueiros e de elevado grau de maturidade e conhecimento, onde o servidor sinta-se motivado a buscar conhecimento, desenvolver-se e aplicar sua capacidade crítica e intelectual para além do seu cargo e sem que haja prejuízo dele. Caso contrário, nenhuma política de gestão de pessoas será eficiente, contudo, o que o contexto requer, conforme apresentado nos dados, é um modelo de gestão pautado não apenas na oportunidade de construção, mas, na construção coletiva, esse pode ser o grande desafio apresentado à instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral compreender a percepção dos técnicos administrativos sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da UFT, relacionando-os às características da política de desenvolvimento, do plano de carreira e dos possíveis fatores intervenientes.

A análise deste trabalho, com a apresentação da estrutura administrativa da universidade e o mapeamento do perfil do quadro de servidores, permitiu compreender que os servidores são, dentro do contexto de serviço público, qualificados acima do requerido pelo cargo para o desenvolvimento de suas funções, e encontram-se com considerável grau de descontentamento e desmotivação.

A análise da política desenvolvida permitiu a identificação de diversos elementos que interferem no processo de execução satisfatória da política de gestão de pessoas. Alguns aspectos, por exemplo, não estavam relacionados diretamente ao processo de capacitação e qualificação, e se configuravam mais como questões de contexto, contudo, interferem na implementação e execução eficiente da PNDP e de seus desdobramentos.

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

Assim, como proposta inicial do trabalho realizou-se o levantamento dos investimentos financeiros realizados pela universidade desde à implantação do PDIPCCTAE, observou-se pelos números apresentados que a UFT inicialmente teve grandes dificuldade na implantação desta política, investindo alto recurso em relação ao numero de servidores capacitados, desta forma o trabalho desenvolvido não apresentou dados de eficiência.

Todavia, quando realizamos uma linha de tendência no que tange à eficiência, observa-se que este panorama mudou nos últimos 3 (três) anos, apresentando índices de

eficiência. Apesar de ter apresentado avanços quanto à eficiente utilização dos recursos, a eficácia ainda é um item a ser construído, uma vez que não há nenhum dado a ser relatado.

Ressalta-se que no mundo contemporâneo onde se busca a melhor utilização dos recursos públicos, a eficácia comprovada e a prestação de contas (*accountability*) faz-se necessária para a manutenção das políticas públicas e transparência dos serviços desenvolvidos.

Para que haja esta transparência, no contexto deste trabalho, faz-se necessário que o servidor compreenda sua carreira, a política interna da instituição e as políticas nacionais voltadas para área de gestão de pessoas, pois assim conseguirá vislumbrar possibilidades de crescimento profissional e pessoal contribuindo para o desenvolvimento e bom desempenho da universidade. Observou-se que poucos servidores dominam este conhecimento, fato este que tem sido gerador de diversos problemas não relacionados diretamente à capacitação, porém, que intervêm no processo de gestão de pessoas.

Apesar de não dominarem o conhecimento legislativo e político necessário, como apresentado nos dados, verificou-se que os servidores não estão motivados unicamente pelo incentivo salarial. Há uma compreensão da necessidade da universidade desenvolver serviço de qualidade para a sociedade, e para tanto, depende do desenvolvimento pessoal e profissional do servidor que gerará índices de satisfação que impactarão diretamente no trabalho e na qualidade de vida do servidor.

Embora o PDIPCCTAE da UFT esteja alinhado ao plano de carreira e à PNDP, há um longo caminho a ser trilhado, para que haja a manutenção, consolidação destas políticas e o fortalecimento da área de gestão de pessoas, uma vez que neste plano não está claro como realocar o servidor após cursos de longa duração, aproveitando todo o seu potencial intelectual e criativo, valorizando seu desempenho na melhoria dos serviços prestados pela universidade.

Desta forma, os problemas apresentados, convergem para apenas um caminho a ser pensado e trabalhado, a implantação de um modelo de gestão participativo com vistas à construção coletiva da universidade. Embora não sejam definitivas, algumas recomendações podem ser consideradas a partir dos resultados deste estudo:

Sugere-se inicialmente elaborar cartilhas sobre a carreira, a PNDP e o PDIPCCTAE visando esclarecer ao servidor quais, quando, por que, e o quê se espera deles no que se refere às políticas desenvolvidas na área de gestão de pessoas;

Recomenda-se a atualização do PDIPCCTAE, elaborado em 2006, para que contemple as transformações ocorridas ao longo do tempo e sugere-se que seja elaborado de forma participativa. Deve ainda contemplar um plano de formação que detalhe claramente as principais áreas de interesse da universidade a serem desenvolvidas, e que este servidor, depois de qualificado, entenda que encontrará espaço na instituição para contribuir na construção coletiva e no crescimento da instituição;

Instituir um programa institucional, onde o servidor participe de rodas de conversas com temas variados, onde ele possa apresentar sugestões, críticas e participar de discussões sobre os assuntos diversos da universidade.

Desenvolver e divulgar amplamente os programas desenvolvidos pela gestão, especialmente os relacionados à área de Gestão de Pessoas, pois são os que carecem de maior subjetividade nas avaliações. Gerenciar o trabalho das pessoas no setor público é um enorme desafio frente à baixa discricionabilidade dos gestores em relação a seu pessoal. Uma política que interfira apenas na capacitação é frágil e de difícil convencimento. O modelo centrado apenas na capacitação pode tornar a política refém de interesses particulares e iniciativas individuais ou de críticas pelos mesmos motivos;

Elaborar mecanismos de *accountability* para questões de desenvolvimento de pessoal, ou seja, mecanismos de controle de resultados. Estudos que demonstrem a relação entre desenvolvimento humano nas organizações e desempenho organizacional são peças-chave para a promoção desse modelo de *accountability* para políticas de gestão de pessoas.

Instituir de fato a política de gestão por competência na universidade, de forma legal, clara e objetiva dentro das diretrizes da PNDP. Acredita-se que após a implantação deste programa, se bem elaborado e conduzido, minimizará muito os problemas apresentados ao longo deste trabalho.

Assim sendo, no que tange às limitações desta pesquisa, algumas considerações necessitam ser clarificadas, inicialmente diz respeito à pouca literatura existente sobre a área de gestão de pessoas no Serviço Público Federal, como afirma Bergue (2010). Outro limitador refere-se à greve dos técnicos administrativos em educação na UFT que iniciou poucos dias antes da aplicação dos questionários e desfavoreceu a participação de um número maior de servidores.

Dispostas as principais limitações da pesquisa, recomenda-se para novas pesquisas sobre a matéria, a realização de estudo sobre os modelos de gestão e participação dos

servidores com vistas à construção coletiva na universidade. Bem como, considerando as percepções apresentadas no decorrer do trabalho, um aprofundamento sobre a cultura e o clima organizacional existente na instituição, e realizar estudos quanto à implantação da gestão por competência na UFT, uma vez que é uma política nacional que deve ser implantada nas instituições de ensino superior e pode contribuir para o bom desenvolvimento da universidade e para a profissionalização e qualidade de vida do servidor dentro da instituição.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: Cadernos ENAP, 1997.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management.** 15ed. London: KoganPage, 2011.

AZEVEDO, C. B. de LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.54, n.1, p.46-61, 2003

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Edições 70, LDA, Lisboa, PT, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3 ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2010. 599p.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2014. 312p.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?Cod=121>> Acesso em: 05 jan. de 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 26 de jan. de 2014.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.794, de 01 de outubro de 1998.** Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autarquia e fundacional, e dá outras providencias, de 01 de outubro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 15 de nov. de 2013.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004_2006/2006/Decreto-Lei/D5707.Hm> Acesso em: 15 de nov. de 2013.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.824, 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 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-

Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto-Lei/D5824.Hm> Acesso em: 15 de nov. de 2013.

BRASIL. **Decreto-Lei 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. 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto-Lei/D5825.htm> Acesso em: 15 de nov. de 2013.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm> Acesso em: 05 de mai de 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 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. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.Hm>. Acesso em: 15 de nov. de 2013.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, [...] institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; [...] e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 15 de Nov. de 2013.

BRASIL. **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.** Leis do Brasil - Atos do Poder Legislativo. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1936.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm> Acesso em: 15 de nov. de 2013.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Nova Política de Recursos Humanos.** Cadernos MARE. 1997.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Recursos Humanos. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: **A democratização das relações de trabalho**. Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos. – Brasília: MP, 2009.

BRASIL. Secretaria de Comunicação de Governo da Presidência da República. As três formas de Administração Pública. In: Plano Diretor da Reforma do Estado. **Planalto**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. 15 de Nov. de 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter. (Org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998

_____. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.47. n.1. jan.1996.

_____. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Wilhelm e SACHS, I. (orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, p. 222-259.

_____. **Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Maria Cristina Godoy (Trad.). Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BURDEAU, Georges. **O Estado**. Tradução Maria Ermantina de Almeida Prado Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acessado em: 20 set. 2013.

CABRAL NETO, Antonio; CASTRO, Alda Maria D. A. GESTÃO EDUCACIONAL NA AMÉRICA LATINA: DELINEAMENTOS E DESAFIOS PARA O SISTEMA DE ENSINO. In: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria Lourdes. **Políticas e Gestão da Educação Superior: Desafios e Perspectivas**. Ijuí:Unijuí, 2007, p.15-47.

CENTRO LATINO AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – CLAD. **Uma Nova Gestão Pública para América Latina. 1998**. Disponível em: <http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_documento_clad.pdf> Acessado em: 20 jul.2013.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. p. 829 - 874, set./out.2008.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**. Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>>. Acesso em: 20 nov.2013

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, Caio M. Crise e reforma Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p.5-33, set./dez. 1996.

FISCHER, Tânia. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 14, n. 4, p. 278, out./dez.1984.

FLEURY, A; FLEUTY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Henrique. et al. O método de pesquisa survey. São Paulo: **Revista de Administração**. v. 35 n.3 p. 105-112, 2000.

GILL, C.; MEYER, D. The role and impact of HRM policy. **International Journal of Organizational Analysis**. v.19, n.1, p. 5-28, 2011.

GOHN, Gabriel. **Max Weber**. 5. ed. São Paulo: Ática, 1991. (Coleção Grandes Cientistas Sociais, v. 13)

HONDEGHEM, A. ; HORTON, S. ; SCHEEPERS, S. Modelos de Gestão por Competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v.57, n.2, 2006.

KAUFMAN, B.E. **The theory and practice of strategic HRM and participative management**: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*. v.11, p. 505–533. 2001

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, abr./jun. 2001.

LAWLER, E.E. III; MOHRMAN, S. A.; LEDFORD, G. E. Jr. **Creating High Performance Organizations**. Practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies. Jossey Bass: San Francisco, 1995.

LEGGÉ, K. **Human resource management: Rhetorics and realities** (Anniversar.). Palgrave McMillan, 2005.

LIMA JUNIOR, Olavo. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, ano 49, v. 122, n.2, 1998.

LOUREIRO, M. I. O desenvolvimento da carreira de professores. In: ESTRELA, T. (org.). **Viver e construir a profissão docente**. Porto: Editora, 1997.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRÚCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Sílvia. **Burocracia e política no Brasil**: desafios para a ordem democrática do século XXI. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, E.P.U., 1986. 99p.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Goodman, 2006. 720p

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

MARTINS, Paulo Fernando de Melo. **Carreira e formação de professores no Tocantins: da percepção dos licenciandos da UFT aos planos de carreira e remuneração do magistério público**. [Tese de Doutorado]. Faculdade de Educação. Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MOHRMAN, S.; LAWLER, E. Transformar la Función de los RRHH. In: ULRICH, D. e outros. **El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos**. Barcelona: Gestión, 2000.

MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; CAMPANÁRIO, M.; ALBUQUERQUE, L. G. International HR Strategy in Brazilian Technology Multinationals. **Brazilian Administration Review**, v.7, n.4, 325-344, 2010.

NASCIMENTO, A. de L. do; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. Antecedentes do comprometimento no trabalho: a percepção de um grupo de gestores públicos sobre o papel da justiça organizacional, do suporte organizacional e social. **XXXVI Encontro da Anpad**: Rio de Janeiro, 2012

OLIVEIRA, M. A. P. S., LIMA, S. M. V., & BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, n.34 , p. 12-20, 1999.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil 2010**. Disponível em: http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/Estudo_ocde_gestao_rh_governo.pdf >. Acesso em: 15 de nov. de 2013.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1992.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, 1990.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Sao Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

SANDRONI, Paulo (Coord.). **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

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

SELDEN, S.C. Human Resource Management in American Country. *Public Personnel Management*. V.34, n.1,p.59-83, 2002.

SHIM, D. Recent Human Resource Developments in OCDE Membres Countries. **Public Personnel Management**. v.30, n.3, p. 323-347, 2001.

SOUZA, Raquel Aparecida. SILVA, Marcelo Soares Pereira da. Modelos e práticas de gestão na educação superior: uma análise do processo de implantação da UFT. **Revista Brasileira de**

Política e Administração da Educação. v. 23, n. 3, 2007. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19145/11147>> Acesso em 27 de outubro de 2014.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia.** 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

_____. **A falência da política.** São Paulo: Editora UNESP, 2009.

ULRICH, D. **Human Resource Champions.** Boston: Harvard Bussiness School Press, 1996.

VIEIRA, S. L. **Política educacional em tempos de Transição (1985-1995).** Brasília: Plano, 2000.

VIEIRA, Sônia. **Como escrever uma tese.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Goodman, 2001.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa (Trad.). v.1. Brasília-DF: Editora da Universidade de Brasília, 2004.

GLOSSÁRIO

No decorrer do trabalho são empregadas palavras e expressões que possuem significado específico, com redação dada pela legislação, por isso apresentam-se alguns conceitos em conformidade com os dispositivos legais.

Definição Dos Principais Termos

- ✓ **Alinhamento:** é a disposição (alinhamento) de todas as unidades e pessoas, em todos os níveis hierárquicos, com relação à missão, à visão de futuro, aos objetivos e às metas, além das atribuições institucionais, desdobramentos e monitoramento do desempenho. Significa colocar todos os componentes da organização voltados na direção apontada, transformando-a em tarefa de todos (TRT10).
- ✓ **Ambiente Organizacional:** entende-se como a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades semelhantes ou complementares, organizadas a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal (BRASIL, 2005).
- ✓ **Aperfeiçoamento:** é o processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas (BRASIL, 2006c).
- ✓ **Avaliação de Desempenho:** instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006c).

- ✓ **Capacitação:** processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006c).
- ✓ **Cargo:** conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor (BRASIL, 2005).
- ✓ **Desempenho:** execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais (BRASIL, 2006c).
- ✓ **Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006c).
- ✓ **Dimensionamento:** processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE (BRASIL, 2006c).
- ✓ **Educação Formal:** educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior (BRASIL, 2006c).
- ✓ **Eficácia:** Significa fazer o que necessita ser feito para alcançar determinado objetivo. Este conceito é distinto do de eficiência por se referir ao resultado do trabalho de um empregado, isto é, se este ou o seu produto é adequado a um fim proposto. Dessa forma, um trabalhador pode produzir um produto adequado (idealmente a um consumidor), mas se não realizar as tarefas correspondentes com eficiência, o resultado final não será apropriado. O ideal é que o resultado de uma tarefa seja eficaz

(adequado a um objetivo) e que a tarefa seja realizada com eficiência. Em resumo, fazer a coisa certa de forma certa é a melhor definição de trabalho eficiente e eficaz (SANDRONI, 1999).

- ✓ **Eficiência:** Este conceito é distinto do de eficácia por se referir à forma de realizar uma tarefa. Se um trabalhador realizar uma tarefa de acordo com as normas e padrões preestabelecidos, ele a estará realizando de forma eficiente. No conceito de eficiência, não se examina se aquilo que foi produzido com eficiência é eficaz, isto é, se o produto ou o resultado do trabalho eficiente está adequado à finalidade proposta. Por exemplo, se um médico realizar uma intervenção cirúrgica num paciente, poderá fazê-lo com grande eficiência, mas se a intervenção tiver sido realizada no órgão errado, ela não terá a mínima eficácia. Dessa forma uma ação pode ser eficiente sem ser eficaz (SANDRONI, 1999).
- ✓ **Gestão por Competência:** gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a).
- ✓ **Nível de Capacitação:** posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso (BRASIL, 2005).
- ✓ **Nível de Classificação:** conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2005).
- ✓ **Padrão de Vencimento:** posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação (BRASIL, 2005).

- ✓ **Plano de Carreira:** conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade (BRASIL, 2005).

- ✓ **Qualificação:** processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006c).

- ✓ **Usuários:** pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados (BRASIL, 2005).

APÊNDICE A – PRODUTO - MATERIAL DE DIVULGAÇÃO(FOLDER)

A melhoria do serviço público não se define com objetivo final isolado, mas, juntamente com o planejamento, execução e avaliação das ações de capacitação, adequação de competências e outras, objetivos específicos que permitiram o objetivo geral que é a implementação do plano de desenvolvimento.



Carreira do Técnico Administrativo

Olá colega técnico-administrativo!

Estamos muito felizes por você fazer parte da UFT, esta publicação foi especialmente desenvolvida para você. Caso você seja um servidor recém-empossado, parabéns! Saiba inicia-se aqui uma relação de reciprocidade e buscaremos criar condições para o seu desenvolvimento profissional pleno. Se você já é servidor da instituição, parabéns também! Esperamos que esta cartilha seja uma ação dentro de um "guarda-chuva" de novas práticas. Desejamos sua realização profissional e pessoal, a melhoria dos serviços prestados aos usuários e que a instituição alcance os seus objetivos estratégicos.

Esse material mostrará os aspectos do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNNDP (Decreto 5707/2006) no contexto do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-administrativos em Educação – PDIPCCTAE (Resolução Consuni UFT nº 19/2006) e qual a sua importância para o desenvolvimento do servidor em sua vida profissional na UFT.

BUSCAREMOS CRIAR CONDIÇÕES PARA O SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PLENO!

CONTEXTUALIZAÇÃO

Inicialmente, iremos falar do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNNDP (Decreto 5707/2006) que atualmente é a Política e Diretrizes de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal com os seguintes objetivos: Melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolver permanentemente o servidor público; adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, gerenciar e racionalizar as ações de capacitação e seus custos.

Destacam-se as diretrizes que devem ser cumpridas pelas instituições vinculadas ao executivo federal:

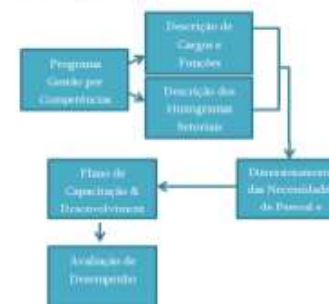
- ▶ incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- ▶ promoção de capacitação gerencial ao servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- ▶ incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- ▶ elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas.

A LÓGICA DO PNNDP É O DESENVOLVIMENTO DAS POTENCIALIDADES DO SERVIDOR EM ENCONTRO ÀS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS SEM PERDER DE VISTA A BUSCA PELA EXCELÊNCIA E EFETIVIDADE!



O que é PDIPCCATE?

É o Plano de Desenvolvimento do Pessoal técnico-administrativo previsto pela Lei 11.091/2005 que cada Instituição Federal de Ensino deve possuir, o da UFT foi feito instituído por meio da Resolução CONSUNI UFT 19/2006 e está estruturado conforme figura a seguir:



Programa Gestão por Competências – ações mediante a captação, retenção e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos.

Descrição de Cargos e Funções - Criar bancos de dados com informações pertinentes aos cargos e funções existentes, bem como, à disponibilidade e perfil dos servidores.

Elaboração de Programas Setoriais – Propiciar leitura simples e lógica dos processos e circuitos de informações relacionadas ao trabalho tanto por especialistas como para os usuários;

Dimensionamento das necessidades institucionais e pessoal e modo de alocação de vagas - análise dos aspectos quantitativos e qualitativos do quadro atual de pessoal e das unidades de trabalho, identificando se há desvios de função, e a realidade da terceirização de algumas atividades.

ASPECTOS REMUNERATÓRIOS DO PCCTAE (11.091/2005)

A sua carreira está estruturada em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E (Nível Superior) e quatro níveis de capacitação: I, II, III, IV conforme a tabela abaixo.

O desenvolvimento do servidor técnico-administrativo nesta estrutura ocorrerá, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional e por Progressão por Mérito Profissional.

Níveis de Classificação		C				D				E			
Padrão de Vencimento	Valor	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Nível de Capacitação													
Pac III	PII	1.720,00											
	PII	1.885,12	1	1									
	PII	1.975,79	2	2	1								
	PII	2.022,00	3	3	2	1							
Pac II	PII	2.244,88	4	4	3	2							
	PII	2.395,00	5	5	4	3							
	PII	2.576,78	6	6	5	4	3						
	PII	2.707,84	7	7	6	5	4	3					
Pac I	PII	2.945,04	8	8	7	6	5	4	3				
	PII	3.222,00	9	9	8	7	6	5	4	3			
	PII	3.522,04	10	10	9	8	7	6	5	4	3		
	PII	3.851,88	11	11	10	9	8	7	6	5	4	3	
Pac 0	PII	4.202,00	12	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3
	PII	4.584,78	13	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4
	PII	5.000,00	14	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
	PII	5.447,78	15	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6
Pac -1	PII	5.928,00	16	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7
	PII	6.442,00	17	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8
	PII	7.000,00	18	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9
	PII	7.602,00	19	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10
Pac -2	PII	8.249,00	20	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
	PII	8.992,00	21	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12
	PII	9.833,00	22	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13
	PII	10.774,00	23	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14
Pac -3	PII	11.817,00	24	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15
	PII	12.964,00	25	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16
	PII	14.217,00	26	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
	PII	15.588,00	27	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18

Progressão por Mérito Profissional ocorre com mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente em que você se encontra, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício,

contudo é apresentar resultado satisfatório no programa de avaliação de desempenho.

Progressão por Capacitação Profissional - consiste na mudança de nível de capacitação, decorrente da obtenção de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses.

A CARGA HORÁRIA MÍNIMA DEVERÁ SER CONFORME QUADRO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA MÍNIMA DE CAPACITAÇÃO
C	I	Mínimo do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
D	I	Mínimo do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
E	I	Mínimo do Cargo
	II	120 horas
	III	180 horas

Há também **Incentivo à Qualificação**, que consiste em um percentual sobre o salário base que você estiver percebendo na estrutura de vencimentos do PCCTAE. Este pode ser concedido ao servidor possua escolaridade superior à exigida para o cargo de que é titular, conforme quadro:

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para seu cargo e reconhecido pelo MEC	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Fundamental	10%	-
Médio	15%	-
Médio Profissionalizante ou Técnico	20%	10%
Graduação	25%	15%
Especialização (Pós-graduação)	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

FRONTO, VOCÊ JÁ COMPREENDEU A ESTRUTURA DE VENCIMENTOS, A DINÂMICA EXISTENTE E O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO. VAMOS CONHECER OUTROS PROJETOS DO FDIACCTAE!

Capacitação, Qualificação e Desenvolvimento de Pessoal - Capacitação, conforme o PNPD é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Na UFT realizamos isto por meio de:

- ✓ Plano de Capacitação - levanta as necessidades de capacitação de todas as unidades da universidade bianualmente.
- ✓ Servidor multiplicador - Servidores com conhecimento técnico podem multiplicar seu saber e receber pelo seu trabalho por meio de Gratificação de Encargos em Cursos e Concursos caso a proposta seja aprovada.
- ✓ Curso in company - contratação de cursos capacitação com instrutor/professor de renome nacional.
- ✓ Capacitação Gerencial - curso direcionado à alta gestão da universidade para aprimorar as competências gerenciais.

Como observamos, Qualificação trata da formação do indivíduo em nível de escolaridade estabelecido pelo MEC, por exemplo: nível de graduação, especialização, mestrado, dentre outros. As ações de ensino-aprendizagem, que trata este tópico, dar-se-ão pela UFT conforme:

- ✓ Pós-Graduação Latu-Sensu: Tem finalidade de promover cursos na modalidade de especialização que já possuem nível superior na carreira, com foco na missão institucional e no papel da UFT como instituição de ensino superior.
- ✓ Pós-graduação Stricto Sensu: Tem finalidade de promover cursos na modalidade de mestrado e doutorado, de acordo com a necessidade de melhoria da gestão e desenvolvimento dos servidores na carreira, com foco na missão institucional e no papel da UFT como instituição de ensino superior.

Você poderá, a critério da administração e conforme legislação em vigor, afastar-se das atividades laborais para realizar as seguintes atividades de mestrado; doutorado; pós-doutorado ou especialização; e estágio.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chegamos ao último projeto do FDIACCTAE, a **Avaliação de Desempenho**. Neste sentido, cabe lembrar que todos os projetos buscam no ciclo PDCA (Planejar, Dirigir, Controlar e Avaliar) aplicar com êxito o programa gestão por competências. Nesta parte da cartilha abordaremos a avaliação de desempenho funcional dos técnico-administrativos da UFT que servem como um dos indicadores para atendimento do PNPD em relação ao desenvolvimento institucional. Dessa forma, uma boa avaliação permite diagnósticos úteis para fomentar melhorias nas estratégias e alcançar aos objetivos institucionais e do PNPD.

Avaliação de Desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos caracteriza-se por múltiplas avaliações do mesmo indivíduo (360°), em modalidades:

- Avaliação do servidor pela chefia imediata;
- Avaliação da chefia imediata pelo subordinado direto;
- Avaliação pelos membros (até três) do ambiente de trabalho; e
- Autoavaliação.

O processo de avaliação acontece anualmente



APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO/QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO DO PDIPCCTAE DA UFT A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DA UFT.

Pesquisa sobre a Política de Capacitação/Qualificação e Treinamento do PDIPCCTAE da UFT a partir da percepção de servidores da UFT.

Público-alvo: Servidores Técnico-administrativos que trabalham na Universidade Federal do Tocantins.

Prezado(a) Servidor (a),

Este questionário é um instrumento de coleta de dados da pesquisa intitulada: Política de Gestão de Pessoas em Universidades Federais: O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativo em Educação - PDIPCCTAE - Na Universidade Federal Do Tocantins e tem como objetivo "analisar a política de capacitação, qualificação e treinamento do PDIPCCTAE da UFT a partir da percepção de servidores desta instituição.

Sua participação é muito importante e contribuirá com a discussão sobre a capacitação e qualificação dos técnicos administrativos no ensino superior, visando o aprofundamento do debate em torno da temática e a proposição para melhorias na política de Gestão de Pessoas âmbito da UFT.

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

NOTAS:

- a) O tempo necessário para responder a este questionário é estimado em 10 a 15 minutos.
- b) Sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou perda de benefícios.
- c) Suas respostas são estritamente confidenciais. Sendo assim, pedimos que seja o mais sincero possível.
- d) Este questionário foi aprovado pelo Conselho de Ética em Pesquisas (CEP) da UFT.

CONTATOS:

Mestranda / Pesquisadora : Erica Lissandra Bertolossi Dantas - ericalissandra@uft.edu.br
Professora Orientadora: Prof. Dra. Ana Lucia de Medeiros - analucia@uft.edu.br

Agradeço imensamente sua participação na pesquisa e coloco-me à disposição.

***Obrigatório**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Obrigatória a concordância com os três itens a seguir. Marque todos para continuar.

1.*

- Estou ciente sobre os objetivos desta pesquisa, o que o pesquisador pretende fazer e porque precisa da minha colaboração.

2.*

- Concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo.

3.*

- Entendo que, devido ao anonimato preservado dos respondentes, uma vez concluído o envio do questionário preenchido não poderei solicitar a exclusão de minhas respostas. Entretanto, estou ciente de que posso desistir de responder o questionário a qualquer tempo, antes de concluí-lo.

***Obrigatório**

DADOS FUNCIONAIS E PESSOAIS

1) LOTAÇÃO *

- CAMPUS DE ARAGUAÍNA
- CAMPUS DE ARRAIAS
- CAMPUS DE GURUPI
- CAMPUS DE MIRACEMA
- CAMPUS DE PALMAS
- CAMPUS DE PORTO NACIONAL
- CAMPUS DE TOCANTINÓPOLIS
- REITORIA

2. NÍVEL DE ESCOLARIDADE

- ENSINO FUNDAMENTAL (1º Grau)
- ENSINO MÉDIO (2º Grau)
- SUPERIOR INCOMPLETO
- SUPERIOR COMPLETO
- PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
- MESTRADO
- DOUTORADO

3. NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO DO CARGO EFETIVO *

- NÍVEL C
- NÍVEL D
- NÍVEL E
- NÃO SEI RESPONDER

4. TEMPO DE SERVIÇO NA UFT *

- ATÉ 1 ANO
- 1 A 3 ANOS
- 4 A 6 ANOS

- 7 A 9 ANOS
- MAIS DE 10 ANOS

5. FAIXA ETÁRIA *

- 18 A 28 ANOS
- 29 A 39 ANOS
- 40 A 50 ANOS
- 51 A 60 ANOS
- ACIMA DE 60 ANOS

6. GÊNERO: *

- FEMININO
- MASCULINO

***Obrigatório**

QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO/ QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO DA UFT

Inicialmente realizaremos algumas perguntas para levantar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos da UFT.

A seguir, você encontrará uma relação de itens relacionados com a política de Capacitação e Qualificação da UFT. Julgue até que ponto você concorda com a afirmativa ou se a situação descrita no item ocorre na UFT.

Não existe resposta certa ou errada. Estamos interessados na sua percepção.

Por exemplo, se você concorda MUITO POUCO que a situação descrita no item ocorre na Universidade, marque o número 1. Se você concorda MUITO, marque 5.

Assinale em outras situações qualquer número entre 1 e 5 que reflita a sua percepção a respeito do item.

DISCORDO TOTALMENTE		CONCORDO
TOTALMENTE		
	1 2 3 4 5	

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você concorda com a afirmativa.

Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar, MAIS você concorda com a afirmativa.

1. Conheça muito bem o Plano de Carreira dos Técnico-Administrativo da Educação, Lei 11.091/ 2005. *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

2. Conheço bem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP do Governo Federal, insituída pelo Decreto nº 5.707/ 2006 ? *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

3. Considero que o atual sistema de incentivo à progressão por Capacitação e por Qualificação é adequado à atual realidade da UFT

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

4. Na minha opinião o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFT, contribui positivamente, no reconhecimento e na valorização dos servidores. *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

5. Participo dos cursos oferecidos pela UFT unicamente para progressão e incentivo financeiro. *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

6. A política de Capacitação/ Qualificação e Treinamento da UFT permite minha capacitação profissional e desenvolvimento pessoal. *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

7. A UFT desenvolve uma política de gestão de pessoas que promove o desenvolvimento na carreira além do incentivo financeiro. *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

8. A UFT conhece as minhas necessidades de capacitação para melhor desenvolver meu trabalho. *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

9. Percebo que o processo de seleção para participação de ações de capacitação e qualificação (cursos de curta e longa duração) promovidos pela UFT é democrático e justo. *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

10. Estou satisfeito com a Política de Gestão de Pessoas da UFT *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

11. A UFT incentiva minha participação na construção e avaliação das atividades institucionais. *

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

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

DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

13. Acredito que a UFT aproveita adequadamente seu capital intelectual (técnicos-administrativo e docentes) na capacitação/qualificação dos servidores. *

DISCORDO TOTALMENTE ○ ○ ○ ○ ○ CONCORDO TOTALMENTE

14. Percebo que a política de qualificação (mestrado e doutorado) é importante para o meu desenvolvimento pessoal, profissional e para o bom desempenho da UFT. *

DISCORDO TOTALMENTE ○ ○ ○ ○ ○ CONCORDO TOTALMENTE

15. Acredito que os programas de capacitação continuada são importantes para o desenvolvimento institucional. *

DISCORDO TOTALMENTE ○ ○ ○ ○ ○ CONCORDO TOTALMENTE

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

DISCORDO TOTALMENTE ○ ○ ○ ○ ○ CONCORDO TOTALMENTE

17. Este espaço está aberto para você realizar comentários, críticas e/ou sugestões sobre a pesquisa ou sobre a política de capacitação/qualificação e treinamento da UFT.



POR FAVOR, VERIFIQUE SE TODOS OS ITENS FORAM RESPONDIDOS.

MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!

« Voltar	Enviar
----------	--------

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Fonte:

<https://docs.google.com/a/mail.uft.edu.br/forms/d/1tOOuSZLm5TexUVhgaXRjGIT5hSE32IDM4q0eg5FIVpU/formResponse>. Acesso em: 30 out. 2015

Aproveitamento do capital intelectual na capacitação (x13) por lotação (y1)

Table of y1 by x13

y1 x13

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	1 0.31 20.00 1.61	1 0.31 20.00 1.02	3 0.93 60.00 3.26	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	5 1.55
2	12 3.72 26.67 19.35	12 3.72 26.67 12.24	15 4.64 33.33 16.30	2 0.62 4.44 3.45	4 1.24 8.89 30.77	45 13.93
3	1 0.31 7.14 1.61	6 1.86 42.86 6.12	4 1.24 28.57 4.35	3 0.93 21.43 5.17	0 0.00 0.00 0.00	14 4.33
4	7 2.17 29.17 11.29	7 2.17 29.17 7.14	4 1.24 16.67 4.35	4 1.24 16.67 6.90	2 0.62 8.33 15.38	24 7.43
5	20 6.19 26.32 32.26	23 7.12 30.26 23.47	19 5.88 25.00 20.65	12 3.72 15.79 20.69	2 0.62 2.63 15.38	76 23.53
6	4 1.24 22.22 6.45	6 1.86 33.33 6.12	2 0.62 11.11 2.17	5 1.55 27.78 8.62	1 0.31 5.56 7.69	18 5.57
7	2 0.62 20.00 3.23	2 0.62 20.00 2.04	3 0.93 30.00 3.26	2 0.62 20.00 3.45	1 0.31 10.00 7.69	10 3.10
8	15 4.64 11.45 24.19	41 12.69 31.30 41.84	42 13.00 32.06 45.65	30 9.29 22.90 51.72	3 0.93 2.29 23.08	131 40.56
Total	62 19.20	98 30.34	92 28.48	58 17.96	13 4.02	323 100.00

Aproveitamento do capital intelectual na capacitação (x13) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x13

y2

x13

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	1 0.31 100.00 1.61	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31
2	2 0.62 40.00 3.23	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62 40.00 2.17	1 0.31 20.00 1.72	0 0.00 0.00 0.00	5 1.55
3	14 4.33 29.17 22.58	9 2.79 18.75 9.18	9 2.79 18.75 9.78	11 3.41 22.92 18.97	5 1.55 10.42 38.46	48 14.86
4	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 50.00 1.09	1 0.31 50.00 1.72	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62
5	32 9.91 17.30 51.61	62 19.20 33.51 63.27	60 18.58 32.43 65.22	25 7.74 13.51 43.10	6 1.86 3.24 46.15	185 57.28
6	10 3.10 17.24 16.13	21 6.50 36.21 21.43	16 4.95 27.59 17.39	10 3.10 17.24 17.24	1 0.31 1.72 7.69	58 17.96
7	3 0.93 12.50 4.84	6 1.86 25.00 6.12	4 1.24 16.67 4.35	10 3.10 41.67 17.24	1 0.31 4.17 7.69	24 7.43
Total	62 19.20	98 30.34	92 28.48	58 17.96	13 4.02	323 100.00

Aproveitamento do capital intelectual na capacitação (x13) por cargo (y3)

Table of y3 by x13

y3

x13

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	4	6	6	1	0	17
	1.24	1.86	1.86	0.31	0.00	5.26
	23.53	35.29	35.29	5.88	0.00	
	6.45	6.12	6.52	1.72	0.00	
2	0	0	3	0	0	3
	0.00	0.00	0.93	0.00	0.00	0.93
	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	
	0.00	0.00	3.26	0.00	0.00	
3	24	44	40	24	8	140
	7.43	13.62	12.38	7.43	2.48	43.34
	17.14	31.43	28.57	17.14	5.71	
	38.71	44.90	43.48	41.38	61.54	
4	34	48	43	33	5	163
	10.53	14.86	13.31	10.22	1.55	50.46
	20.86	29.45	26.38	20.25	3.07	
	54.84	48.98	46.74	56.90	38.46	
Total	62	98	92	58	13	323
	19.20	30.34	28.48	17.96	4.02	100.00

Programa de capacitação continuada / desenvolvimento institucional (x15) por lotação (y1)

Table of y1 by x15

y1

x15

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	1	1	3	5
	0.00	0.00	0.31	0.31	0.93	1.55
	0.00	0.00	20.00	20.00	60.00	
	0.00	0.00	3.57	1.12	1.50	
2	1	2	3	13	26	45
	0.31	0.62	0.93	4.02	8.05	13.93
	2.22	4.44	6.67	28.89	57.78	
	25.00	100.00	10.71	14.61	13.00	
3	0	0	2	4	8	14
	0.00	0.00	0.62	1.24	2.48	4.33
	0.00	0.00	14.29	28.57	57.14	
	0.00	0.00	7.14	4.49	4.00	
4	0	0	2	5	17	24
	0.00	0.00	0.62	1.55	5.26	7.43
	0.00	0.00	8.33	20.83	70.83	
	0.00	0.00	7.14	5.62	8.50	
5	2	0	6	24	44	76
	0.62	0.00	1.86	7.43	13.62	23.53
	2.63	0.00	7.89	31.58	57.89	
	50.00	0.00	21.43	26.97	22.00	
6	0	0	4	3	11	18
	0.00	0.00	1.24	0.93	3.41	5.57
	0.00	0.00	22.22	16.67	61.11	
	0.00	0.00	14.29	3.37	5.50	
7	0	0	1	4	5	10
	0.00	0.00	0.31	1.24	1.55	3.10
	0.00	0.00	10.00	40.00	50.00	
	0.00	0.00	3.57	4.49	2.50	
8	1	0	9	35	86	131
	0.31	0.00	2.79	10.84	26.63	40.56
	0.76	0.00	6.87	26.72	65.65	
	25.00	0.00	32.14	39.33	43.00	
Total	4	2	28	89	200	323
	1.24	0.62	8.67	27.55	61.92	100.00

Programa de capacitação continuada / desenvolvimento institucional (x15) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x15

y2

x15

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	1	1
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31
	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	
2	1	0	0	1	3	5
	0.31	0.00	0.00	0.31	0.93	1.55
	20.00	0.00	0.00	20.00	60.00	
	25.00	0.00	0.00	1.12	1.50	
3	0	1	3	11	33	48
	0.00	0.31	0.93	3.41	10.22	14.86
	0.00	2.08	6.25	22.92	68.75	
	0.00	50.00	10.71	12.36	16.50	
4	0	0	0	2	0	2
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.00	0.62
	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	
	0.00	0.00	0.00	2.25	0.00	
5	1	0	16	57	111	185
	0.31	0.00	4.95	17.65	34.37	57.28
	0.54	0.00	8.65	30.81	60.00	
	25.00	0.00	57.14	64.04	55.50	
6	1	1	6	13	37	58
	0.31	0.31	1.86	4.02	11.46	17.96
	1.72	1.72	10.34	22.41	63.79	
	25.00	50.00	21.43	14.61	18.50	
7	1	0	3	5	15	24
	0.31	0.00	0.93	1.55	4.64	7.43
	4.17	0.00	12.50	20.83	62.50	
	25.00	0.00	10.71	5.62	7.50	
Total	4	2	28	89	200	323
	1.24	0.62	8.67	27.55	61.92	100.00

Programa de capacitação continuada / desenvolvimento institucional (x15) por cargo (y3)

Table of y3 by x15

y3

x15

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	4	8	5	17
	0.00	0.00	1.24	2.48	1.55	5.26
	0.00	0.00	23.53	47.06	29.41	
	0.00	0.00	14.29	8.99	2.50	
2	0	0	1	2	0	3
	0.00	0.00	0.31	0.62	0.00	0.93
	0.00	0.00	33.33	66.67	0.00	
	0.00	0.00	3.57	2.25	0.00	
3	4	0	12	35	89	140
	1.24	0.00	3.72	10.84	27.55	43.34
	2.86	0.00	8.57	25.00	63.57	
	100.00	0.00	42.86	39.33	44.50	
4	0	2	11	44	106	163
	0.00	0.62	3.41	13.62	32.82	50.46
	0.00	1.23	6.75	26.99	65.03	
	0.00	100.00	39.29	49.44	53.00	
Total	4	2	28	89	200	323
	1.24	0.62	8.67	27.55	61.92	100.00

Ações de capacitação/ambiente favorável para propor mudanças (x16) por lotação (y1)

Table of y1 by x16

y1

x16

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	1	0	2	2	0	5
	0.31	0.00	0.62	0.62	0.00	1.55
	20.00	0.00	40.00	40.00	0.00	
	2.94	0.00	1.96	2.41	0.00	
2	4	11	11	12	7	45
	1.24	3.41	3.41	3.72	2.17	13.93
	8.89	24.44	24.44	26.67	15.56	
	11.76	20.75	10.78	14.46	13.73	
3	2	2	5	4	1	14
	0.62	0.62	1.55	1.24	0.31	4.33
	14.29	14.29	35.71	28.57	7.14	
	5.88	3.77	4.90	4.82	1.96	
4	3	7	4	5	5	24
	0.93	2.17	1.24	1.55	1.55	7.43
	12.50	29.17	16.67	20.83	20.83	
	8.82	13.21	3.92	6.02	9.80	
5	12	11	25	16	12	76
	3.72	3.41	7.74	4.95	3.72	23.53
	15.79	14.47	32.89	21.05	15.79	
	35.29	20.75	24.51	19.28	23.53	
6	2	3	5	4	4	18
	0.62	0.93	1.55	1.24	1.24	5.57
	11.11	16.67	27.78	22.22	22.22	
	5.88	5.66	4.90	4.82	7.84	
7	1	0	4	3	2	10
	0.31	0.00	1.24	0.93	0.62	3.10
	10.00	0.00	40.00	30.00	20.00	
	2.94	0.00	3.92	3.61	3.92	
8	9	19	46	37	20	131
	2.79	5.88	14.24	11.46	6.19	40.56
	6.87	14.50	35.11	28.24	15.27	
	26.47	35.85	45.10	44.58	39.22	
Total	34	53	102	83	51	323
	10.53	16.41	31.58	25.70	15.79	100.00

Ações de capacitação/ambiente favorável para propor mudanças (x16) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x16

y2

x16

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	1	0	1
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.00	0.31
	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	
	0.00	0.00	0.00	1.20	0.00	
2	2	0	1	0	2	5
	0.62	0.00	0.31	0.00	0.62	1.55
	40.00	0.00	20.00	0.00	40.00	
	5.88	0.00	0.98	0.00	3.92	
3	7	5	15	13	8	48
	2.17	1.55	4.64	4.02	2.48	14.86
	14.58	10.42	31.25	27.08	16.67	
	20.59	9.43	14.71	15.66	15.69	
4	0	0	0	2	0	2
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.00	0.62
	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	
	0.00	0.00	0.00	2.41	0.00	
5	17	32	59	53	24	185
	5.26	9.91	18.27	16.41	7.43	57.28
	9.19	17.30	31.89	28.65	12.97	
	50.00	60.38	57.84	63.86	47.06	
6	6	13	19	11	9	58
	1.86	4.02	5.88	3.41	2.79	17.96
	10.34	22.41	32.76	18.97	15.52	
	17.65	24.53	18.63	13.25	17.65	
7	2	3	8	3	8	24
	0.62	0.93	2.48	0.93	2.48	7.43
	8.33	12.50	33.33	12.50	33.33	
	5.88	5.66	7.84	3.61	15.69	
Total	34	53	102	83	51	323
	10.53	16.41	31.58	25.70	15.79	100.00

Ações de capacitação/ambiente favorável para propor mudanças (x16) por cargo (y3)

Table of y3 by x16

y3

x16

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	2	4	9	2	0	17
	0.62	1.24	2.79	0.62	0.00	5.26
	11.76	23.53	52.94	11.76	0.00	
	5.88	7.55	8.82	2.41	0.00	
2	0	0	3	0	0	3
	0.00	0.00	0.93	0.00	0.00	0.93
	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	
	0.00	0.00	2.94	0.00	0.00	
3	13	22	42	36	27	140
	4.02	6.81	13.00	11.15	8.36	43.34
	9.29	15.71	30.00	25.71	19.29	
	38.24	41.51	41.18	43.37	52.94	
4	19	27	48	45	24	163
	5.88	8.36	14.86	13.93	7.43	50.46
	11.66	16.56	29.45	27.61	14.72	
	55.88	50.94	47.06	54.22	47.06	
Total	34	53	102	83	51	323
	10.53	16.41	31.58	25.70	15.79	100.00

Incentivo a participação na construção das atividades institucionais (x11) por lotação (y1)

Table of y1 by x11

y1

x11

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	1	1	3	0	0	5
	0.31	0.31	0.93	0.00	0.00	1.55
	20.00	20.00	60.00	0.00	0.00	
	2.22	1.30	2.68	0.00	0.00	
2	5	16	12	9	3	45
	1.55	4.95	3.72	2.79	0.93	13.93
	11.11	35.56	26.67	20.00	6.67	
	11.11	20.78	10.71	13.24	14.29	
3	3	5	4	2	0	14
	0.93	1.55	1.24	0.62	0.00	4.33
	21.43	35.71	28.57	14.29	0.00	
	6.67	6.49	3.57	2.94	0.00	
4	4	6	5	7	2	24
	1.24	1.86	1.55	2.17	0.62	7.43
	16.67	25.00	20.83	29.17	8.33	
	8.89	7.79	4.46	10.29	9.52	
5	15	16	25	17	3	76
	4.64	4.95	7.74	5.26	0.93	23.53
	19.74	21.05	32.89	22.37	3.95	
	33.33	20.78	22.32	25.00	14.29	
6	3	3	10	1	1	18
	0.93	0.93	3.10	0.31	0.31	5.57
	16.67	16.67	55.56	5.56	5.56	
	6.67	3.90	8.93	1.47	4.76	
7	2	2	2	1	3	10
	0.62	0.62	0.62	0.31	0.93	3.10
	20.00	20.00	20.00	10.00	30.00	
	4.44	2.60	1.79	1.47	14.29	
8	12	28	51	31	9	131
	3.72	8.67	15.79	9.60	2.79	40.56
	9.16	21.37	38.93	23.66	6.87	
	26.67	36.36	45.54	45.59	42.86	
Total	45	77	112	68	21	323
	13.93	23.84	34.67	21.05	6.50	100.00

Incentivo a participação na construção das atividades institucionais (x11) por cargo (y3)

Table of y3 by x11

y3

x11

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	4	4	8	1	0	17
	1.24	1.24	2.48	0.31	0.00	5.26
	23.53	23.53	47.06	5.88	0.00	
	8.89	5.19	7.14	1.47	0.00	
2	0	1	2	0	0	3
	0.00	0.31	0.62	0.00	0.00	0.93
	0.00	33.33	66.67	0.00	0.00	
	0.00	1.30	1.79	0.00	0.00	
3	17	35	44	33	11	140
	5.26	10.84	13.62	10.22	3.41	43.34
	12.14	25.00	31.43	23.57	7.86	
	37.78	45.45	39.29	48.53	52.38	
4	24	37	58	34	10	163
	7.43	11.46	17.96	10.53	3.10	50.46
	14.72	22.70	35.58	20.86	6.13	
	53.33	48.05	51.79	50.00	47.62	
Total	45	77	112	68	21	323
	13.93	23.84	34.67	21.05	6.50	100.00

Política de qualificação é importante para o desenvolvimento pessoal (x14) por lotação (y1)

Table of y1 by x14

y1

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	2	3	5
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.93	1.55
	0.00	0.00	0.00	40.00	60.00	
	0.00	0.00	0.00	2.94	1.41	
2	1	1	2	7	34	45
	0.31	0.31	0.62	2.17	10.53	13.93
	2.22	2.22	4.44	15.56	75.56	
	33.33	20.00	5.88	10.29	15.96	
3	0	0	2	3	9	14
	0.00	0.00	0.62	0.93	2.79	4.33
	0.00	0.00	14.29	21.43	64.29	
	0.00	0.00	5.88	4.41	4.23	
4	0	0	2	3	19	24
	0.00	0.00	0.62	0.93	5.88	7.43
	0.00	0.00	8.33	12.50	79.17	
	0.00	0.00	5.88	4.41	8.92	
5	1	1	7	21	46	76
	0.31	0.31	2.17	6.50	14.24	23.53
	1.32	1.32	9.21	27.63	60.53	
	33.33	20.00	20.59	30.88	21.60	
6	0	1	2	4	11	18
	0.00	0.31	0.62	1.24	3.41	5.57
	0.00	5.56	11.11	22.22	61.11	
	0.00	20.00	5.88	5.88	5.16	
7	0	0	1	2	7	10
	0.00	0.00	0.31	0.62	2.17	3.10
	0.00	0.00	10.00	20.00	70.00	
	0.00	0.00	2.94	2.94	3.29	
8	1	2	18	26	84	131
	0.31	0.62	5.57	8.05	26.01	40.56
	0.76	1.53	13.74	19.85	64.12	
	33.33	40.00	52.94	38.24	39.44	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Política de qualificação é importante para o desenvolvimento pessoal (x14) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x14

y2

x14

Frequency						
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	Total
1	0	0	0	0	1	1
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31
	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.47	
2	1	0	0	1	3	5
	0.31	0.00	0.00	0.31	0.93	1.55
	20.00	0.00	0.00	20.00	60.00	
	33.33	0.00	0.00	1.47	1.41	
3	1	0	5	6	36	48
	0.31	0.00	1.55	1.86	11.15	14.86
	2.08	0.00	10.42	12.50	75.00	
	33.33	0.00	14.71	8.82	16.90	
4	0	0	0	1	1	2
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31	0.62
	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	
	0.00	0.00	0.00	1.47	0.47	
5	0	3	23	41	118	185
	0.00	0.93	7.12	12.69	36.53	57.28
	0.00	1.62	12.43	22.16	63.78	
	0.00	60.00	67.65	60.29	55.40	
6	1	0	3	14	40	58
	0.31	0.00	0.93	4.33	12.38	17.96
	1.72	0.00	5.17	24.14	68.97	
	33.33	0.00	8.82	20.59	18.78	
7	0	2	3	5	14	24
	0.00	0.62	0.93	1.55	4.33	7.43
	0.00	8.33	12.50	20.83	58.33	
	0.00	40.00	8.82	7.35	6.57	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Política de qualificação é importante para o desenvolvimento pessoal (x14) por
 Processo de seleção justo (x9)

Table of x9 by x14

x9

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	1	4	4	12	45	66
	0.31	1.24	1.24	3.72	13.93	20.43
	1.52	6.06	6.06	18.18	68.18	
	33.33	80.00	11.76	17.65	21.13	
2	1	0	13	15	33	62
	0.31	0.00	4.02	4.64	10.22	19.20
	1.61	0.00	20.97	24.19	53.23	
	33.33	0.00	38.24	22.06	15.49	
3	1	1	8	24	62	96
	0.31	0.31	2.48	7.43	19.20	29.72
	1.04	1.04	8.33	25.00	64.58	
	33.33	20.00	23.53	35.29	29.11	
4	0	0	9	13	48	70
	0.00	0.00	2.79	4.02	14.86	21.67
	0.00	0.00	12.86	18.57	68.57	
	0.00	0.00	26.47	19.12	22.54	
5	0	0	0	4	25	29
	0.00	0.00	0.00	1.24	7.74	8.98
	0.00	0.00	0.00	13.79	86.21	
	0.00	0.00	0.00	5.88	11.74	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Conheço os objetivos institucionais (x12) por lotação (y1)

Table of y1 by x14

y1

x14

Frequency						
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	Total
1	0	0	0	2	3	5
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.93	1.55
	0.00	0.00	0.00	40.00	60.00	
	0.00	0.00	0.00	2.94	1.41	
2	1	1	2	7	34	45
	0.31	0.31	0.62	2.17	10.53	13.93
	2.22	2.22	4.44	15.56	75.56	
	33.33	20.00	5.88	10.29	15.96	
3	0	0	2	3	9	14
	0.00	0.00	0.62	0.93	2.79	4.33
	0.00	0.00	14.29	21.43	64.29	
	0.00	0.00	5.88	4.41	4.23	
4	0	0	2	3	19	24
	0.00	0.00	0.62	0.93	5.88	7.43
	0.00	0.00	8.33	12.50	79.17	
	0.00	0.00	5.88	4.41	8.92	
5	1	1	7	21	46	76
	0.31	0.31	2.17	6.50	14.24	23.53
	1.32	1.32	9.21	27.63	60.53	
	33.33	20.00	20.59	30.88	21.60	
6	0	1	2	4	11	18
	0.00	0.31	0.62	1.24	3.41	5.57
	0.00	5.56	11.11	22.22	61.11	
	0.00	20.00	5.88	5.88	5.16	
7	0	0	1	2	7	10
	0.00	0.00	0.31	0.62	2.17	3.10
	0.00	0.00	10.00	20.00	70.00	
	0.00	0.00	2.94	2.94	3.29	
8	1	2	18	26	84	131
	0.31	0.62	5.57	8.05	26.01	40.56
	0.76	1.53	13.74	19.85	64.12	
	33.33	40.00	52.94	38.24	39.44	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Conheço os objetivos institucionais (x12) por cargo (y3)

Table of y3 by x14

y3

x14

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	0	0	3	6	8	17
	0.00	0.00	0.93	1.86	2.48	5.26
	0.00	0.00	17.65	35.29	47.06	
	0.00	0.00	8.82	8.82	3.76	
2	0	0	0	1	2	3
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.62	0.93
	0.00	0.00	0.00	33.33	66.67	
	0.00	0.00	0.00	1.47	0.94	
3	2	4	13	32	89	140
	0.62	1.24	4.02	9.91	27.55	43.34
	1.43	2.86	9.29	22.86	63.57	
	66.67	80.00	38.24	47.06	41.78	
4	1	1	18	29	114	163
	0.31	0.31	5.57	8.98	35.29	50.46
	0.61	0.61	11.04	17.79	69.94	
	33.33	20.00	52.94	42.65	53.52	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Conheço os objetivos institucionais (x12) por tempo de serviço (y4)

Table of y4 by x14

y4

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	4	5	8	17
	0.00	0.00	1.24	1.55	2.48	5.26
	0.00	0.00	23.53	29.41	47.06	
	0.00	0.00	11.76	7.35	3.76	
2	2	0	7	18	43	70
	0.62	0.00	2.17	5.57	13.31	21.67
	2.86	0.00	10.00	25.71	61.43	
	66.67	0.00	20.59	26.47	20.19	
3	0	1	12	24	77	114
	0.00	0.31	3.72	7.43	23.84	35.29
	0.00	0.88	10.53	21.05	67.54	
	0.00	20.00	35.29	35.29	36.15	
4	1	2	10	15	71	99
	0.31	0.62	3.10	4.64	21.98	30.65
	1.01	2.02	10.10	15.15	71.72	
	33.33	40.00	29.41	22.06	33.33	
5	0	2	1	6	14	23
	0.00	0.62	0.31	1.86	4.33	7.12
	0.00	8.70	4.35	26.09	60.87	
	0.00	40.00	2.94	8.82	6.57	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Peocessos justos e democráticos (x9) por lotação (y1)

Table of y1 by x14

y1

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	2	3	5
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.93	1.55
	0.00	0.00	0.00	40.00	60.00	
	0.00	0.00	0.00	2.94	1.41	
2	1	1	2	7	34	45
	0.31	0.31	0.62	2.17	10.53	13.93
	2.22	2.22	4.44	15.56	75.56	
	33.33	20.00	5.88	10.29	15.96	
3	0	0	2	3	9	14
	0.00	0.00	0.62	0.93	2.79	4.33
	0.00	0.00	14.29	21.43	64.29	
	0.00	0.00	5.88	4.41	4.23	
4	0	0	2	3	19	24
	0.00	0.00	0.62	0.93	5.88	7.43
	0.00	0.00	8.33	12.50	79.17	
	0.00	0.00	5.88	4.41	8.92	
5	1	1	7	21	46	76
	0.31	0.31	2.17	6.50	14.24	23.53
	1.32	1.32	9.21	27.63	60.53	
	33.33	20.00	20.59	30.88	21.60	
6	0	1	2	4	11	18
	0.00	0.31	0.62	1.24	3.41	5.57
	0.00	5.56	11.11	22.22	61.11	
	0.00	20.00	5.88	5.88	5.16	
7	0	0	1	2	7	10
	0.00	0.00	0.31	0.62	2.17	3.10
	0.00	0.00	10.00	20.00	70.00	
	0.00	0.00	2.94	2.94	3.29	
8	1	2	18	26	84	131
	0.31	0.62	5.57	8.05	26.01	40.56
	0.76	1.53	13.74	19.85	64.12	
	33.33	40.00	52.94	38.24	39.44	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Peocessos justos e democráticos (x9) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x14

y2

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	1	1
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31
	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.47	
2	1	0	0	1	3	5
	0.31	0.00	0.00	0.31	0.93	1.55
	20.00	0.00	0.00	20.00	60.00	
	33.33	0.00	0.00	1.47	1.41	
3	1	0	5	6	36	48
	0.31	0.00	1.55	1.86	11.15	14.86
	2.08	0.00	10.42	12.50	75.00	
	33.33	0.00	14.71	8.82	16.90	
4	0	0	0	1	1	2
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31	0.62
	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	
	0.00	0.00	0.00	1.47	0.47	
5	0	3	23	41	118	185
	0.00	0.93	7.12	12.69	36.53	57.28
	0.00	1.62	12.43	22.16	63.78	
	0.00	60.00	67.65	60.29	55.40	
6	1	0	3	14	40	58
	0.31	0.00	0.93	4.33	12.38	17.96
	1.72	0.00	5.17	24.14	68.97	
	33.33	0.00	8.82	20.59	18.78	
7	0	2	3	5	14	24
	0.00	0.62	0.93	1.55	4.33	7.43
	0.00	8.33	12.50	20.83	58.33	
	0.00	40.00	8.82	7.35	6.57	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Peocessos justos e democráticos (x9) por cargo (y3)

Table of y3 by x14

y3

x14

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	0	0	3	6	8	17
	0.00	0.00	0.93	1.86	2.48	5.26
	0.00	0.00	17.65	35.29	47.06	
	0.00	0.00	8.82	8.82	3.76	
2	0	0	0	1	2	3
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.62	0.93
	0.00	0.00	0.00	33.33	66.67	
	0.00	0.00	0.00	1.47	0.94	
3	2	4	13	32	89	140
	0.62	1.24	4.02	9.91	27.55	43.34
	1.43	2.86	9.29	22.86	63.57	
	66.67	80.00	38.24	47.06	41.78	
4	1	1	18	29	114	163
	0.31	0.31	5.57	8.98	35.29	50.46
	0.61	0.61	11.04	17.79	69.94	
	33.33	20.00	52.94	42.65	53.52	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Peocessos justos e democráticos (x9) por tempo de serviço (y4)

Table of y4 by x14

y4

x14

Frequency						
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	Total
1	0	0	4	5	8	17
	0.00	0.00	1.24	1.55	2.48	5.26
	0.00	0.00	23.53	29.41	47.06	
	0.00	0.00	11.76	7.35	3.76	
2	2	0	7	18	43	70
	0.62	0.00	2.17	5.57	13.31	21.67
	2.86	0.00	10.00	25.71	61.43	
	66.67	0.00	20.59	26.47	20.19	
3	0	1	12	24	77	114
	0.00	0.31	3.72	7.43	23.84	35.29
	0.00	0.88	10.53	21.05	67.54	
	0.00	20.00	35.29	35.29	36.15	
4	1	2	10	15	71	99
	0.31	0.62	3.10	4.64	21.98	30.65
	1.01	2.02	10.10	15.15	71.72	
	33.33	40.00	29.41	22.06	33.33	
5	0	2	1	6	14	23
	0.00	0.62	0.31	1.86	4.33	7.12
	0.00	8.70	4.35	26.09	60.87	
	0.00	40.00	2.94	8.82	6.57	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Satisfação com a política de gestão de pessoas (x10) por lotação (y1)

Table of y1 by x14

y1

x14

Frequency						
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	Total
1	0	0	0	2	3	5
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.93	1.55
	0.00	0.00	0.00	40.00	60.00	
	0.00	0.00	0.00	2.94	1.41	
2	1	1	2	7	34	45
	0.31	0.31	0.62	2.17	10.53	13.93
	2.22	2.22	4.44	15.56	75.56	
	33.33	20.00	5.88	10.29	15.96	
3	0	0	2	3	9	14
	0.00	0.00	0.62	0.93	2.79	4.33
	0.00	0.00	14.29	21.43	64.29	
	0.00	0.00	5.88	4.41	4.23	
4	0	0	2	3	19	24
	0.00	0.00	0.62	0.93	5.88	7.43
	0.00	0.00	8.33	12.50	79.17	
	0.00	0.00	5.88	4.41	8.92	
5	1	1	7	21	46	76
	0.31	0.31	2.17	6.50	14.24	23.53
	1.32	1.32	9.21	27.63	60.53	
	33.33	20.00	20.59	30.88	21.60	
6	0	1	2	4	11	18
	0.00	0.31	0.62	1.24	3.41	5.57
	0.00	5.56	11.11	22.22	61.11	
	0.00	20.00	5.88	5.88	5.16	
7	0	0	1	2	7	10
	0.00	0.00	0.31	0.62	2.17	3.10
	0.00	0.00	10.00	20.00	70.00	
	0.00	0.00	2.94	2.94	3.29	
8	1	2	18	26	84	131
	0.31	0.62	5.57	8.05	26.01	40.56
	0.76	1.53	13.74	19.85	64.12	
	33.33	40.00	52.94	38.24	39.44	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Satisfação com a política de gestão de pessoas (x10) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x14

y2

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	1	1
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31
	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.47	
2	1	0	0	1	3	5
	0.31	0.00	0.00	0.31	0.93	1.55
	20.00	0.00	0.00	20.00	60.00	
	33.33	0.00	0.00	1.47	1.41	
3	1	0	5	6	36	48
	0.31	0.00	1.55	1.86	11.15	14.86
	2.08	0.00	10.42	12.50	75.00	
	33.33	0.00	14.71	8.82	16.90	
4	0	0	0	1	1	2
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31	0.62
	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	
	0.00	0.00	0.00	1.47	0.47	
5	0	3	23	41	118	185
	0.00	0.93	7.12	12.69	36.53	57.28
	0.00	1.62	12.43	22.16	63.78	
	0.00	60.00	67.65	60.29	55.40	
6	1	0	3	14	40	58
	0.31	0.00	0.93	4.33	12.38	17.96
	1.72	0.00	5.17	24.14	68.97	
	33.33	0.00	8.82	20.59	18.78	
7	0	2	3	5	14	24
	0.00	0.62	0.93	1.55	4.33	7.43
	0.00	8.33	12.50	20.83	58.33	
	0.00	40.00	8.82	7.35	6.57	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Satisfação com a política de gestão de pessoas (x10) por cargo (y3)

Table of y3 by x14

y3

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	3	6	8	17
	0.00	0.00	0.93	1.86	2.48	5.26
	0.00	0.00	17.65	35.29	47.06	
	0.00	0.00	8.82	8.82	3.76	
2	0	0	0	1	2	3
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.62	0.93
	0.00	0.00	0.00	33.33	66.67	
	0.00	0.00	0.00	1.47	0.94	
3	2	4	13	32	89	140
	0.62	1.24	4.02	9.91	27.55	43.34
	1.43	2.86	9.29	22.86	63.57	
	66.67	80.00	38.24	47.06	41.78	
4	1	1	18	29	114	163
	0.31	0.31	5.57	8.98	35.29	50.46
	0.61	0.61	11.04	17.79	69.94	
	33.33	20.00	52.94	42.65	53.52	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Satisfação com a política de gestão de pessoas (x10) por tempo de serviço (y4)

Table of y4 by x14

y4

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	4	5	8	17
	0.00	0.00	1.24	1.55	2.48	5.26
	0.00	0.00	23.53	29.41	47.06	
	0.00	0.00	11.76	7.35	3.76	
2	2	0	7	18	43	70
	0.62	0.00	2.17	5.57	13.31	21.67
	2.86	0.00	10.00	25.71	61.43	
	66.67	0.00	20.59	26.47	20.19	
3	0	1	12	24	77	114
	0.00	0.31	3.72	7.43	23.84	35.29
	0.00	0.88	10.53	21.05	67.54	
	0.00	20.00	35.29	35.29	36.15	
4	1	2	10	15	71	99
	0.31	0.62	3.10	4.64	21.98	30.65
	1.01	2.02	10.10	15.15	71.72	
	33.33	40.00	29.41	22.06	33.33	
5	0	2	1	6	14	23
	0.00	0.62	0.31	1.86	4.33	7.12
	0.00	8.70	4.35	26.09	60.87	
	0.00	40.00	2.94	8.82	6.57	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

PDIPCCTE / Valorização dos servidores (x4) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x4

y2

x4

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 100.00 1.28	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31
2	2 0.62 40.00 7.14	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62 40.00 2.56	1 0.31 20.00 2.44	5 1.55
3	6 1.86 12.50 21.43	7 2.17 14.58 10.29	11 3.41 22.92 10.19	14 4.33 29.17 17.95	10 3.10 20.83 24.39	48 14.86
4	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 50.00 1.47	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 50.00 1.28	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62
5	15 4.64 8.11 53.57	45 13.93 24.32 66.18	68 21.05 36.76 62.96	42 13.00 22.70 53.85	15 4.64 8.11 36.59	185 57.28
6	4 1.24 6.90 14.29	8 2.48 13.79 11.76	21 6.50 36.21 19.44	16 4.95 27.59 20.51	9 2.79 15.52 21.95	58 17.96
7	1 0.31 4.17 3.57	7 2.17 29.17 10.29	8 2.48 33.33 7.41	2 0.62 8.33 2.56	6 1.86 25.00 14.63	24 7.43
Total	28 8.67	68 21.05	108 33.44	78 24.15	41 12.69	323 100.00

PDIPCCTE / Valorização dos servidores (x4) por cargo (y3)

Table of y3 by x4

y3

x4

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	3	0	10	3	1	17
	0.93	0.00	3.10	0.93	0.31	5.26
	17.65	0.00	58.82	17.65	5.88	
	10.71	0.00	9.26	3.85	2.44	
2	0	0	0	1	2	3
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.62	0.93
	0.00	0.00	0.00	33.33	66.67	
	0.00	0.00	0.00	1.28	4.88	
3	9	31	43	34	23	140
	2.79	9.60	13.31	10.53	7.12	43.34
	6.43	22.14	30.71	24.29	16.43	
	32.14	45.59	39.81	43.59	56.10	
4	16	37	55	40	15	163
	4.95	11.46	17.03	12.38	4.64	50.46
	9.82	22.70	33.74	24.54	9.20	
	57.14	54.41	50.93	51.28	36.59	
Total	28	68	108	78	41	323
	8.67	21.05	33.44	24.15	12.69	100.00

PDIPCCTE / Valorização dos servidores (x4) por tempo de serviço (y4)

Table of y4 by x4

y4

x4

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	3 0.93 17.65 10.71	6 1.86 35.29 8.82	3 0.93 17.65 2.78	3 0.93 17.65 3.85	2 0.62 11.76 4.88	17 5.26
2	4 1.24 5.71 14.29	17 5.26 24.29 25.00	28 8.67 40.00 25.93	14 4.33 20.00 17.95	7 2.17 10.00 17.07	70 21.67
3	10 3.10 8.77 35.71	19 5.88 16.67 27.94	42 13.00 36.84 38.89	31 9.60 27.19 39.74	12 3.72 10.53 29.27	114 35.29
4	11 3.41 11.11 39.29	19 5.88 19.19 27.94	27 8.36 27.27 25.00	24 7.43 24.24 30.77	18 5.57 18.18 43.90	99 30.65
5	0 0.00 0.00 0.00	7 2.17 30.43 10.29	8 2.48 34.78 7.41	6 1.86 26.09 7.69	2 0.62 8.70 4.88	23 7.12
Total	28 8.67	68 21.05	108 33.44	78 24.15	41 12.69	323 100.00

Aproveitamento do capital intelectual na capacitação (x13) por lotação (y1)

Table of y1 by x13

y1

x13

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	1 0.31 20.00 1.61	1 0.31 20.00 1.02	3 0.93 60.00 3.26	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	5 1.55
2	12 3.72 26.67 19.35	12 3.72 26.67 12.24	15 4.64 33.33 16.30	2 0.62 4.44 3.45	4 1.24 8.89 30.77	45 13.93
3	1 0.31 7.14 1.61	6 1.86 42.86 6.12	4 1.24 28.57 4.35	3 0.93 21.43 5.17	0 0.00 0.00 0.00	14 4.33
4	7 2.17 29.17 11.29	7 2.17 29.17 7.14	4 1.24 16.67 4.35	4 1.24 16.67 6.90	2 0.62 8.33 15.38	24 7.43
5	20 6.19 26.32 32.26	23 7.12 30.26 23.47	19 5.88 25.00 20.65	12 3.72 15.79 20.69	2 0.62 2.63 15.38	76 23.53
6	4 1.24 22.22 6.45	6 1.86 33.33 6.12	2 0.62 11.11 2.17	5 1.55 27.78 8.62	1 0.31 5.56 7.69	18 5.57
7	2 0.62 20.00 3.23	2 0.62 20.00 2.04	3 0.93 30.00 3.26	2 0.62 20.00 3.45	1 0.31 10.00 7.69	10 3.10
8	15 4.64 11.45 24.19	41 12.69 31.30 41.84	42 13.00 32.06 45.65	30 9.29 22.90 51.72	3 0.93 2.29 23.08	131 40.56
Total	62 19.20	98 30.34	92 28.48	58 17.96	13 4.02	323 100.00

Aproveitamento do capital intelectual na capacitação (x13) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x13

y2

x13

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	1 0.31 100.00 1.61	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31
2	2 0.62 40.00 3.23	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62 40.00 2.17	1 0.31 20.00 1.72	0 0.00 0.00 0.00	5 1.55
3	14 4.33 29.17 22.58	9 2.79 18.75 9.18	9 2.79 18.75 9.78	11 3.41 22.92 18.97	5 1.55 10.42 38.46	48 14.86
4	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 50.00 1.09	1 0.31 50.00 1.72	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62
5	32 9.91 17.30 51.61	62 19.20 33.51 63.27	60 18.58 32.43 65.22	25 7.74 13.51 43.10	6 1.86 3.24 46.15	185 57.28
6	10 3.10 17.24 16.13	21 6.50 36.21 21.43	16 4.95 27.59 17.39	10 3.10 17.24 17.24	1 0.31 1.72 7.69	58 17.96
7	3 0.93 12.50 4.84	6 1.86 25.00 6.12	4 1.24 16.67 4.35	10 3.10 41.67 17.24	1 0.31 4.17 7.69	24 7.43
Total	62 19.20	98 30.34	92 28.48	58 17.96	13 4.02	323 100.00

Aproveitamento do capital intelectual na capacitação (x13) por cargo (y3)

Table of y3 by x13

y3

x13

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	4	6	6	1	0	17
	1.24	1.86	1.86	0.31	0.00	5.26
	23.53	35.29	35.29	5.88	0.00	
	6.45	6.12	6.52	1.72	0.00	
2	0	0	3	0	0	3
	0.00	0.00	0.93	0.00	0.00	0.93
	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	
	0.00	0.00	3.26	0.00	0.00	
3	24	44	40	24	8	140
	7.43	13.62	12.38	7.43	2.48	43.34
	17.14	31.43	28.57	17.14	5.71	
	38.71	44.90	43.48	41.38	61.54	
4	34	48	43	33	5	163
	10.53	14.86	13.31	10.22	1.55	50.46
	20.86	29.45	26.38	20.25	3.07	
	54.84	48.98	46.74	56.90	38.46	
Total	62	98	92	58	13	323
	19.20	30.34	28.48	17.96	4.02	100.00

Programa de capacitação continuada / desenvolvimento institucional (x15) por lotação (y1)

Table of y1 by x15

y1

x15

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	1	1	3	5
	0.00	0.00	0.31	0.31	0.93	1.55
	0.00	0.00	20.00	20.00	60.00	
	0.00	0.00	3.57	1.12	1.50	
2	1	2	3	13	26	45
	0.31	0.62	0.93	4.02	8.05	13.93
	2.22	4.44	6.67	28.89	57.78	
	25.00	100.00	10.71	14.61	13.00	
3	0	0	2	4	8	14
	0.00	0.00	0.62	1.24	2.48	4.33
	0.00	0.00	14.29	28.57	57.14	
	0.00	0.00	7.14	4.49	4.00	
4	0	0	2	5	17	24
	0.00	0.00	0.62	1.55	5.26	7.43
	0.00	0.00	8.33	20.83	70.83	
	0.00	0.00	7.14	5.62	8.50	
5	2	0	6	24	44	76
	0.62	0.00	1.86	7.43	13.62	23.53
	2.63	0.00	7.89	31.58	57.89	
	50.00	0.00	21.43	26.97	22.00	
6	0	0	4	3	11	18
	0.00	0.00	1.24	0.93	3.41	5.57
	0.00	0.00	22.22	16.67	61.11	
	0.00	0.00	14.29	3.37	5.50	
7	0	0	1	4	5	10
	0.00	0.00	0.31	1.24	1.55	3.10
	0.00	0.00	10.00	40.00	50.00	
	0.00	0.00	3.57	4.49	2.50	
8	1	0	9	35	86	131
	0.31	0.00	2.79	10.84	26.63	40.56
	0.76	0.00	6.87	26.72	65.65	
	25.00	0.00	32.14	39.33	43.00	
Total	4	2	28	89	200	323
	1.24	0.62	8.67	27.55	61.92	100.00

Programa de capacitação continuada / desenvolvimento institucional (x15) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x15

y2

x15

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	1	1
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31
	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	
2	1	0	0	1	3	5
	0.31	0.00	0.00	0.31	0.93	1.55
	20.00	0.00	0.00	20.00	60.00	
	25.00	0.00	0.00	1.12	1.50	
3	0	1	3	11	33	48
	0.00	0.31	0.93	3.41	10.22	14.86
	0.00	2.08	6.25	22.92	68.75	
	0.00	50.00	10.71	12.36	16.50	
4	0	0	0	2	0	2
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.00	0.62
	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	
	0.00	0.00	0.00	2.25	0.00	
5	1	0	16	57	111	185
	0.31	0.00	4.95	17.65	34.37	57.28
	0.54	0.00	8.65	30.81	60.00	
	25.00	0.00	57.14	64.04	55.50	
6	1	1	6	13	37	58
	0.31	0.31	1.86	4.02	11.46	17.96
	1.72	1.72	10.34	22.41	63.79	
	25.00	50.00	21.43	14.61	18.50	
7	1	0	3	5	15	24
	0.31	0.00	0.93	1.55	4.64	7.43
	4.17	0.00	12.50	20.83	62.50	
	25.00	0.00	10.71	5.62	7.50	
Total	4	2	28	89	200	323
	1.24	0.62	8.67	27.55	61.92	100.00

Programa de capacitação continuada / desenvolvimento institucional (x15) por cargo (y3)

Table of y3 by x15

y3

x15

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	4	8	5	17
	0.00	0.00	1.24	2.48	1.55	5.26
	0.00	0.00	23.53	47.06	29.41	
	0.00	0.00	14.29	8.99	2.50	
2	0	0	1	2	0	3
	0.00	0.00	0.31	0.62	0.00	0.93
	0.00	0.00	33.33	66.67	0.00	
	0.00	0.00	3.57	2.25	0.00	
3	4	0	12	35	89	140
	1.24	0.00	3.72	10.84	27.55	43.34
	2.86	0.00	8.57	25.00	63.57	
	100.00	0.00	42.86	39.33	44.50	
4	0	2	11	44	106	163
	0.00	0.62	3.41	13.62	32.82	50.46
	0.00	1.23	6.75	26.99	65.03	
	0.00	100.00	39.29	49.44	53.00	
Total	4	2	28	89	200	323
	1.24	0.62	8.67	27.55	61.92	100.00

Ações de capacitação/ambiente favorável para propor mudanças (x16) por lotação (y1)

Table of y1 by x16

y1

x16

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	1	0	2	2	0	5
	0.31	0.00	0.62	0.62	0.00	1.55
	20.00	0.00	40.00	40.00	0.00	
	2.94	0.00	1.96	2.41	0.00	
2	4	11	11	12	7	45
	1.24	3.41	3.41	3.72	2.17	13.93
	8.89	24.44	24.44	26.67	15.56	
	11.76	20.75	10.78	14.46	13.73	
3	2	2	5	4	1	14
	0.62	0.62	1.55	1.24	0.31	4.33
	14.29	14.29	35.71	28.57	7.14	
	5.88	3.77	4.90	4.82	1.96	
4	3	7	4	5	5	24
	0.93	2.17	1.24	1.55	1.55	7.43
	12.50	29.17	16.67	20.83	20.83	
	8.82	13.21	3.92	6.02	9.80	
5	12	11	25	16	12	76
	3.72	3.41	7.74	4.95	3.72	23.53
	15.79	14.47	32.89	21.05	15.79	
	35.29	20.75	24.51	19.28	23.53	
6	2	3	5	4	4	18
	0.62	0.93	1.55	1.24	1.24	5.57
	11.11	16.67	27.78	22.22	22.22	
	5.88	5.66	4.90	4.82	7.84	
7	1	0	4	3	2	10
	0.31	0.00	1.24	0.93	0.62	3.10
	10.00	0.00	40.00	30.00	20.00	
	2.94	0.00	3.92	3.61	3.92	
8	9	19	46	37	20	131
	2.79	5.88	14.24	11.46	6.19	40.56
	6.87	14.50	35.11	28.24	15.27	
	26.47	35.85	45.10	44.58	39.22	
Total	34	53	102	83	51	323
	10.53	16.41	31.58	25.70	15.79	100.00

Ações de capacitação/ambiente favorável para propor mudanças (x16) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x16

y2

x16

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	1	0	1
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.00	0.31
	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	
	0.00	0.00	0.00	1.20	0.00	
2	2	0	1	0	2	5
	0.62	0.00	0.31	0.00	0.62	1.55
	40.00	0.00	20.00	0.00	40.00	
	5.88	0.00	0.98	0.00	3.92	
3	7	5	15	13	8	48
	2.17	1.55	4.64	4.02	2.48	14.86
	14.58	10.42	31.25	27.08	16.67	
	20.59	9.43	14.71	15.66	15.69	
4	0	0	0	2	0	2
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.00	0.62
	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	
	0.00	0.00	0.00	2.41	0.00	
5	17	32	59	53	24	185
	5.26	9.91	18.27	16.41	7.43	57.28
	9.19	17.30	31.89	28.65	12.97	
	50.00	60.38	57.84	63.86	47.06	
6	6	13	19	11	9	58
	1.86	4.02	5.88	3.41	2.79	17.96
	10.34	22.41	32.76	18.97	15.52	
	17.65	24.53	18.63	13.25	17.65	
7	2	3	8	3	8	24
	0.62	0.93	2.48	0.93	2.48	7.43
	8.33	12.50	33.33	12.50	33.33	
	5.88	5.66	7.84	3.61	15.69	
Total	34	53	102	83	51	323
	10.53	16.41	31.58	25.70	15.79	100.00

Ações de capacitação/ambiente favorável para propor mudanças (x16) por cargo (y3)

Table of y3 by x16

y3

x16

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	2	4	9	2	0	17
	0.62	1.24	2.79	0.62	0.00	5.26
	11.76	23.53	52.94	11.76	0.00	
	5.88	7.55	8.82	2.41	0.00	
2	0	0	3	0	0	3
	0.00	0.00	0.93	0.00	0.00	0.93
	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	
	0.00	0.00	2.94	0.00	0.00	
3	13	22	42	36	27	140
	4.02	6.81	13.00	11.15	8.36	43.34
	9.29	15.71	30.00	25.71	19.29	
	38.24	41.51	41.18	43.37	52.94	
4	19	27	48	45	24	163
	5.88	8.36	14.86	13.93	7.43	50.46
	11.66	16.56	29.45	27.61	14.72	
	55.88	50.94	47.06	54.22	47.06	
Total	34	53	102	83	51	323
	10.53	16.41	31.58	25.70	15.79	100.00

Incentivo a participação na construção das atividades institucionais (x11) por lotação (y1)

Table of y1 by x11

y1

x11

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	1	1	3	0	0	5
	0.31	0.31	0.93	0.00	0.00	1.55
	20.00	20.00	60.00	0.00	0.00	
	2.22	1.30	2.68	0.00	0.00	
2	5	16	12	9	3	45
	1.55	4.95	3.72	2.79	0.93	13.93
	11.11	35.56	26.67	20.00	6.67	
	11.11	20.78	10.71	13.24	14.29	
3	3	5	4	2	0	14
	0.93	1.55	1.24	0.62	0.00	4.33
	21.43	35.71	28.57	14.29	0.00	
	6.67	6.49	3.57	2.94	0.00	
4	4	6	5	7	2	24
	1.24	1.86	1.55	2.17	0.62	7.43
	16.67	25.00	20.83	29.17	8.33	
	8.89	7.79	4.46	10.29	9.52	
5	15	16	25	17	3	76
	4.64	4.95	7.74	5.26	0.93	23.53
	19.74	21.05	32.89	22.37	3.95	
	33.33	20.78	22.32	25.00	14.29	
6	3	3	10	1	1	18
	0.93	0.93	3.10	0.31	0.31	5.57
	16.67	16.67	55.56	5.56	5.56	
	6.67	3.90	8.93	1.47	4.76	
7	2	2	2	1	3	10
	0.62	0.62	0.62	0.31	0.93	3.10
	20.00	20.00	20.00	10.00	30.00	
	4.44	2.60	1.79	1.47	14.29	
8	12	28	51	31	9	131
	3.72	8.67	15.79	9.60	2.79	40.56
	9.16	21.37	38.93	23.66	6.87	
	26.67	36.36	45.54	45.59	42.86	
Total	45	77	112	68	21	323
	13.93	23.84	34.67	21.05	6.50	100.00

Incentivo a participação na construção das atividades institucionais (x11) por cargo (y3)

Table of y3 by x11

y3

x11

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	4	4	8	1	0	17
	1.24	1.24	2.48	0.31	0.00	5.26
	23.53	23.53	47.06	5.88	0.00	
	8.89	5.19	7.14	1.47	0.00	
2	0	1	2	0	0	3
	0.00	0.31	0.62	0.00	0.00	0.93
	0.00	33.33	66.67	0.00	0.00	
	0.00	1.30	1.79	0.00	0.00	
3	17	35	44	33	11	140
	5.26	10.84	13.62	10.22	3.41	43.34
	12.14	25.00	31.43	23.57	7.86	
	37.78	45.45	39.29	48.53	52.38	
4	24	37	58	34	10	163
	7.43	11.46	17.96	10.53	3.10	50.46
	14.72	22.70	35.58	20.86	6.13	
	53.33	48.05	51.79	50.00	47.62	
Total	45	77	112	68	21	323
	13.93	23.84	34.67	21.05	6.50	100.00

Política de qualificação é importante para o desenvolvimento pessoal (x14) por lotação (y1)

Table of y1 by x14

y1

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	2	3	5
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.93	1.55
	0.00	0.00	0.00	40.00	60.00	
	0.00	0.00	0.00	2.94	1.41	
2	1	1	2	7	34	45
	0.31	0.31	0.62	2.17	10.53	13.93
	2.22	2.22	4.44	15.56	75.56	
	33.33	20.00	5.88	10.29	15.96	
3	0	0	2	3	9	14
	0.00	0.00	0.62	0.93	2.79	4.33
	0.00	0.00	14.29	21.43	64.29	
	0.00	0.00	5.88	4.41	4.23	
4	0	0	2	3	19	24
	0.00	0.00	0.62	0.93	5.88	7.43
	0.00	0.00	8.33	12.50	79.17	
	0.00	0.00	5.88	4.41	8.92	
5	1	1	7	21	46	76
	0.31	0.31	2.17	6.50	14.24	23.53
	1.32	1.32	9.21	27.63	60.53	
	33.33	20.00	20.59	30.88	21.60	
6	0	1	2	4	11	18
	0.00	0.31	0.62	1.24	3.41	5.57
	0.00	5.56	11.11	22.22	61.11	
	0.00	20.00	5.88	5.88	5.16	
7	0	0	1	2	7	10
	0.00	0.00	0.31	0.62	2.17	3.10
	0.00	0.00	10.00	20.00	70.00	
	0.00	0.00	2.94	2.94	3.29	
8	1	2	18	26	84	131
	0.31	0.62	5.57	8.05	26.01	40.56
	0.76	1.53	13.74	19.85	64.12	
	33.33	40.00	52.94	38.24	39.44	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Política de qualificação é importante para o desenvolvimento pessoal (x14) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x14

y2

x14

Frequency						
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	Total
1	0	0	0	0	1	1
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31
	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.47	
2	1	0	0	1	3	5
	0.31	0.00	0.00	0.31	0.93	1.55
	20.00	0.00	0.00	20.00	60.00	
	33.33	0.00	0.00	1.47	1.41	
3	1	0	5	6	36	48
	0.31	0.00	1.55	1.86	11.15	14.86
	2.08	0.00	10.42	12.50	75.00	
	33.33	0.00	14.71	8.82	16.90	
4	0	0	0	1	1	2
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.31	0.62
	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	
	0.00	0.00	0.00	1.47	0.47	
5	0	3	23	41	118	185
	0.00	0.93	7.12	12.69	36.53	57.28
	0.00	1.62	12.43	22.16	63.78	
	0.00	60.00	67.65	60.29	55.40	
6	1	0	3	14	40	58
	0.31	0.00	0.93	4.33	12.38	17.96
	1.72	0.00	5.17	24.14	68.97	
	33.33	0.00	8.82	20.59	18.78	
7	0	2	3	5	14	24
	0.00	0.62	0.93	1.55	4.33	7.43
	0.00	8.33	12.50	20.83	58.33	
	0.00	40.00	8.82	7.35	6.57	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Política de qualificação é importante para o desenvolvimento pessoal (x14) por
 Processo de seleção justo (x9)

Table of x9 by x14

x9

x14

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	1	4	4	12	45	66
	0.31	1.24	1.24	3.72	13.93	20.43
	1.52	6.06	6.06	18.18	68.18	
	33.33	80.00	11.76	17.65	21.13	
2	1	0	13	15	33	62
	0.31	0.00	4.02	4.64	10.22	19.20
	1.61	0.00	20.97	24.19	53.23	
	33.33	0.00	38.24	22.06	15.49	
3	1	1	8	24	62	96
	0.31	0.31	2.48	7.43	19.20	29.72
	1.04	1.04	8.33	25.00	64.58	
	33.33	20.00	23.53	35.29	29.11	
4	0	0	9	13	48	70
	0.00	0.00	2.79	4.02	14.86	21.67
	0.00	0.00	12.86	18.57	68.57	
	0.00	0.00	26.47	19.12	22.54	
5	0	0	0	4	25	29
	0.00	0.00	0.00	1.24	7.74	8.98
	0.00	0.00	0.00	13.79	86.21	
	0.00	0.00	0.00	5.88	11.74	
Total	3	5	34	68	213	323
	0.93	1.55	10.53	21.05	65.94	100.00

Conheço os objetivos institucionais (x12) por lotação (y1)

Table of y1 by x12

y1

x12

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 20.00 1.82	2 0.62 40.00 2.08	2 0.62 40.00 1.75	0 0.00 0.00 0.00	5 1.55
2	4 1.24 8.89 22.22	7 2.17 15.56 12.73	10 3.10 22.22 10.42	16 4.95 35.56 14.04	8 2.48 17.78 20.00	45 13.93
3	2 0.62 14.29 11.11	4 1.24 28.57 7.27	3 0.93 21.43 3.13	4 1.24 28.57 3.51	1 0.31 7.14 2.50	14 4.33
4	0 0.00 0.00 0.00	3 0.93 12.50 5.45	6 1.86 25.00 6.25	11 3.41 45.83 9.65	4 1.24 16.67 10.00	24 7.43
5	6 1.86 7.89 33.33	9 2.79 11.84 16.36	27 8.36 35.53 28.13	25 7.74 32.89 21.93	9 2.79 11.84 22.50	76 23.53
6	2 0.62 11.11 11.11	5 1.55 27.78 9.09	5 1.55 27.78 5.21	5 1.55 27.78 4.39	1 0.31 5.56 2.50	18 5.57
7	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62 20.00 3.64	4 1.24 40.00 4.17	2 0.62 20.00 1.75	2 0.62 20.00 5.00	10 3.10
8	4 1.24 3.05 22.22	24 7.43 18.32 43.64	39 12.07 29.77 40.63	49 15.17 37.40 42.98	15 4.64 11.45 37.50	131 40.56
Total	18 5.57	55 17.03	96 29.72	114 35.29	40 12.38	323 100.00

Conheço os objetivos institucionais (x12) por cargo (y3)

Table of y3 by x12

y3

x12

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	1	4	9	3	0	17
	0.31	1.24	2.79	0.93	0.00	5.26
	5.88	23.53	52.94	17.65	0.00	
	5.56	7.27	9.38	2.63	0.00	
2	0	0	1	2	0	3
	0.00	0.00	0.31	0.62	0.00	0.93
	0.00	0.00	33.33	66.67	0.00	
	0.00	0.00	1.04	1.75	0.00	
3	8	21	38	60	13	140
	2.48	6.50	11.76	18.58	4.02	43.34
	5.71	15.00	27.14	42.86	9.29	
	44.44	38.18	39.58	52.63	32.50	
4	9	30	48	49	27	163
	2.79	9.29	14.86	15.17	8.36	50.46
	5.52	18.40	29.45	30.06	16.56	
	50.00	54.55	50.00	42.98	67.50	
Total	18	55	96	114	40	323
	5.57	17.03	29.72	35.29	12.38	100.00

Conheço os objetivos institucionais (x12) por tempo de serviço (y4)

Table of y4 by x12

y4

x12

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	5	2	5	4	1	17
	1.55	0.62	1.55	1.24	0.31	5.26
	29.41	11.76	29.41	23.53	5.88	
	27.78	3.64	5.21	3.51	2.50	
2	1	18	24	22	5	70
	0.31	5.57	7.43	6.81	1.55	21.67
	1.43	25.71	34.29	31.43	7.14	
	5.56	32.73	25.00	19.30	12.50	
3	5	16	33	46	14	114
	1.55	4.95	10.22	14.24	4.33	35.29
	4.39	14.04	28.95	40.35	12.28	
	27.78	29.09	34.38	40.35	35.00	
4	6	14	28	37	14	99
	1.86	4.33	8.67	11.46	4.33	30.65
	6.06	14.14	28.28	37.37	14.14	
	33.33	25.45	29.17	32.46	35.00	
5	1	5	6	5	6	23
	0.31	1.55	1.86	1.55	1.86	7.12
	4.35	21.74	26.09	21.74	26.09	
	5.56	9.09	6.25	4.39	15.00	
Total	18	55	96	114	40	323
	5.57	17.03	29.72	35.29	12.38	100.00

Peocessos justos e democráticos (x9) por lotação (y1)

Table of y1 by x9

y1		x9					
Frequency							
Percent							
Row Pct							
Col Pct	1	2	3	4	5	Total	
1	1	1	1	2	0	5	
	0.31	0.31	0.31	0.62	0.00	1.55	
	20.00	20.00	20.00	40.00	0.00		
	1.52	1.61	1.04	2.86	0.00		
2	10	8	13	11	3	45	
	3.10	2.48	4.02	3.41	0.93	13.93	
	22.22	17.78	28.89	24.44	6.67		
	15.15	12.90	13.54	15.71	10.34		
3	5	5	3	0	1	14	
	1.55	1.55	0.93	0.00	0.31	4.33	
	35.71	35.71	21.43	0.00	7.14		
	7.58	8.06	3.13	0.00	3.45		
4	9	4	7	4	0	24	
	2.79	1.24	2.17	1.24	0.00	7.43	
	37.50	16.67	29.17	16.67	0.00		
	13.64	6.45	7.29	5.71	0.00		
5	15	16	20	16	9	76	
	4.64	4.95	6.19	4.95	2.79	23.53	
	19.74	21.05	26.32	21.05	11.84		
	22.73	25.81	20.83	22.86	31.03		
6	5	5	3	4	1	18	
	1.55	1.55	0.93	1.24	0.31	5.57	
	27.78	27.78	16.67	22.22	5.56		
	7.58	8.06	3.13	5.71	3.45		
7	3	1	4	2	0	10	
	0.93	0.31	1.24	0.62	0.00	3.10	
	30.00	10.00	40.00	20.00	0.00		
	4.55	1.61	4.17	2.86	0.00		
8	18	22	45	31	15	131	
	5.57	6.81	13.93	9.60	4.64	40.56	
	13.74	16.79	34.35	23.66	11.45		
	27.27	35.48	46.88	44.29	51.72		
Total	66	62	96	70	29	323	
	20.43	19.20	29.72	21.67	8.98	100.00	

Peocessos justos e democráticos (x9) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x9

y2

x9

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 100.00 1.61	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31
2	1 0.31 20.00 1.52	1 0.31 20.00 1.61	1 0.31 20.00 1.04	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62 40.00 6.90	5 1.55
3	10 3.10 20.83 15.15	8 2.48 16.67 12.90	14 4.33 29.17 14.58	11 3.41 22.92 15.71	5 1.55 10.42 17.24	48 14.86
4	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 50.00 1.04	1 0.31 50.00 1.43	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62
5	38 11.76 20.54 57.58	36 11.15 19.46 58.06	56 17.34 30.27 58.33	44 13.62 23.78 62.86	11 3.41 5.95 37.93	185 57.28
6	11 3.41 18.97 16.67	14 4.33 24.14 22.58	17 5.26 29.31 17.71	12 3.72 20.69 17.14	4 1.24 6.90 13.79	58 17.96
7	6 1.86 25.00 9.09	2 0.62 8.33 3.23	7 2.17 29.17 7.29	2 0.62 8.33 2.86	7 2.17 29.17 24.14	24 7.43
Total	66 20.43	62 19.20	96 29.72	70 21.67	29 8.98	323 100.00

Peocessos justos e democráticos (x9) por cargo (y3)

Table of y3 by x9

y3

x9

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	3	8	4	2	0	17
	0.93	2.48	1.24	0.62	0.00	5.26
	17.65	47.06	23.53	11.76	0.00	
	4.55	12.90	4.17	2.86	0.00	
2	0	0	2	1	0	3
	0.00	0.00	0.62	0.31	0.00	0.93
	0.00	0.00	66.67	33.33	0.00	
	0.00	0.00	2.08	1.43	0.00	
3	26	29	38	30	17	140
	8.05	8.98	11.76	9.29	5.26	43.34
	18.57	20.71	27.14	21.43	12.14	
	39.39	46.77	39.58	42.86	58.62	
4	37	25	52	37	12	163
	11.46	7.74	16.10	11.46	3.72	50.46
	22.70	15.34	31.90	22.70	7.36	
	56.06	40.32	54.17	52.86	41.38	
Total	66	62	96	70	29	323
	20.43	19.20	29.72	21.67	8.98	100.00

Processos justos e democráticos (x9) por tempo de serviço (y4)

Table of y4 by x9

y4

x9

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	5	2	5	3	2	17
	1.55	0.62	1.55	0.93	0.62	5.26
	29.41	11.76	29.41	17.65	11.76	
	7.58	3.23	5.21	4.29	6.90	
2	11	14	30	14	1	70
	3.41	4.33	9.29	4.33	0.31	21.67
	15.71	20.00	42.86	20.00	1.43	
	16.67	22.58	31.25	20.00	3.45	
3	19	29	25	27	14	114
	5.88	8.98	7.74	8.36	4.33	35.29
	16.67	25.44	21.93	23.68	12.28	
	28.79	46.77	26.04	38.57	48.28	
4	25	17	27	19	11	99
	7.74	5.26	8.36	5.88	3.41	30.65
	25.25	17.17	27.27	19.19	11.11	
	37.88	27.42	28.13	27.14	37.93	
5	6	0	9	7	1	23
	1.86	0.00	2.79	2.17	0.31	7.12
	26.09	0.00	39.13	30.43	4.35	
	9.09	0.00	9.38	10.00	3.45	
Total	66	62	96	70	29	323
	20.43	19.20	29.72	21.67	8.98	100.00

Satisfação com a política de gestão de pessoas (x10) por lotação (y1)

Table of y1 by x10

y1

x10

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	1 0.31 20.00 2.44	1 0.31 20.00 1.16	3 0.93 60.00 2.54	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	5 1.55
2	7 2.17 15.56 17.07	12 3.72 26.67 13.95	18 5.57 40.00 15.25	8 2.48 17.78 12.70	0 0.00 0.00 0.00	45 13.93
3	5 1.55 35.71 12.20	5 1.55 35.71 5.81	3 0.93 21.43 2.54	1 0.31 7.14 1.59	0 0.00 0.00 0.00	14 4.33
4	5 1.55 20.83 12.20	5 1.55 20.83 5.81	9 2.79 37.50 7.63	3 0.93 12.50 4.76	2 0.62 8.33 13.33	24 7.43
5	12 3.72 15.79 29.27	22 6.81 28.95 25.58	24 7.43 31.58 20.34	12 3.72 15.79 19.05	6 1.86 7.89 40.00	76 23.53
6	3 0.93 16.67 7.32	4 1.24 22.22 4.65	8 2.48 44.44 6.78	2 0.62 11.11 3.17	1 0.31 5.56 6.67	18 5.57
7	1 0.31 10.00 2.44	3 0.93 30.00 3.49	3 0.93 30.00 2.54	3 0.93 30.00 4.76	0 0.00 0.00 0.00	10 3.10
8	7 2.17 5.34 17.07	34 10.53 25.95 39.53	50 15.48 38.17 42.37	34 10.53 25.95 53.97	6 1.86 4.58 40.00	131 40.56
Total	41 12.69	86 26.63	118 36.53	63 19.50	15 4.64	323 100.00

Satisfação com a política de gestão de pessoas (x10) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x10

y2

x10

Frequency						
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	Total
1	0	1	0	0	0	1
	0.00	0.31	0.00	0.00	0.00	0.31
	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	
	0.00	1.16	0.00	0.00	0.00	
2	2	1	1	1	0	5
	0.62	0.31	0.31	0.31	0.00	1.55
	40.00	20.00	20.00	20.00	0.00	
	4.88	1.16	0.85	1.59	0.00	
3	4	15	17	7	5	48
	1.24	4.64	5.26	2.17	1.55	14.86
	8.33	31.25	35.42	14.58	10.42	
	9.76	17.44	14.41	11.11	33.33	
4	0	0	1	1	0	2
	0.00	0.00	0.31	0.31	0.00	0.62
	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	
	0.00	0.00	0.85	1.59	0.00	
5	25	48	69	39	4	185
	7.74	14.86	21.36	12.07	1.24	57.28
	13.51	25.95	37.30	21.08	2.16	
	60.98	55.81	58.47	61.90	26.67	
6	8	16	21	10	3	58
	2.48	4.95	6.50	3.10	0.93	17.96
	13.79	27.59	36.21	17.24	5.17	
	19.51	18.60	17.80	15.87	20.00	
7	2	5	9	5	3	24
	0.62	1.55	2.79	1.55	0.93	7.43
	8.33	20.83	37.50	20.83	12.50	
	4.88	5.81	7.63	7.94	20.00	
Total	41	86	118	63	15	323
	12.69	26.63	36.53	19.50	4.64	100.00

Satisfação com a política de gestão de pessoas (x10) por cargo (y3)

Table of y3 by x10

y3

x10

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	1	7	9	0	0	17
	0.31	2.17	2.79	0.00	0.00	5.26
	5.88	41.18	52.94	0.00	0.00	
	2.44	8.14	7.63	0.00	0.00	
2	0	0	3	0	0	3
	0.00	0.00	0.93	0.00	0.00	0.93
	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	
	0.00	0.00	2.54	0.00	0.00	
3	19	34	47	30	10	140
	5.88	10.53	14.55	9.29	3.10	43.34
	13.57	24.29	33.57	21.43	7.14	
	46.34	39.53	39.83	47.62	66.67	
4	21	45	59	33	5	163
	6.50	13.93	18.27	10.22	1.55	50.46
	12.88	27.61	36.20	20.25	3.07	
	51.22	52.33	50.00	52.38	33.33	
Total	41	86	118	63	15	323
	12.69	26.63	36.53	19.50	4.64	100.00

Satisfação com a política de gestão de pessoas (x10) por tempo de serviço (y4)

Table of y4 by x10

y4

x10

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	4	4	6	3	0	17
	1.24	1.24	1.86	0.93	0.00	5.26
	23.53	23.53	35.29	17.65	0.00	
	9.76	4.65	5.08	4.76	0.00	
2	6	25	27	9	3	70
	1.86	7.74	8.36	2.79	0.93	21.67
	8.57	35.71	38.57	12.86	4.29	
	14.63	29.07	22.88	14.29	20.00	
3	14	35	35	23	7	114
	4.33	10.84	10.84	7.12	2.17	35.29
	12.28	30.70	30.70	20.18	6.14	
	34.15	40.70	29.66	36.51	46.67	
4	15	18	40	22	4	99
	4.64	5.57	12.38	6.81	1.24	30.65
	15.15	18.18	40.40	22.22	4.04	
	36.59	20.93	33.90	34.92	26.67	
5	2	4	10	6	1	23
	0.62	1.24	3.10	1.86	0.31	7.12
	8.70	17.39	43.48	26.09	4.35	
	4.88	4.65	8.47	9.52	6.67	
Total	41	86	118	63	15	323
	12.69	26.63	36.53	19.50	4.64	100.00

PDIPCCTE / Valorização dos servidores (x4) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x4

y2

x4

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 100.00 1.28	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31
2	2 0.62 40.00 7.14	0 0.00 0.00 0.00	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62 40.00 2.56	1 0.31 20.00 2.44	5 1.55
3	6 1.86 12.50 21.43	7 2.17 14.58 10.29	11 3.41 22.92 10.19	14 4.33 29.17 17.95	10 3.10 20.83 24.39	48 14.86
4	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 50.00 1.47	0 0.00 0.00 0.00	1 0.31 50.00 1.28	0 0.00 0.00 0.00	2 0.62
5	15 4.64 8.11 53.57	45 13.93 24.32 66.18	68 21.05 36.76 62.96	42 13.00 22.70 53.85	15 4.64 8.11 36.59	185 57.28
6	4 1.24 6.90 14.29	8 2.48 13.79 11.76	21 6.50 36.21 19.44	16 4.95 27.59 20.51	9 2.79 15.52 21.95	58 17.96
7	1 0.31 4.17 3.57	7 2.17 29.17 10.29	8 2.48 33.33 7.41	2 0.62 8.33 2.56	6 1.86 25.00 14.63	24 7.43
Total	28 8.67	68 21.05	108 33.44	78 24.15	41 12.69	323 100.00

PDIPCCTE / Valorização dos servidores (x4) por cargo (y3)

Table of y3 by x4

y3

x4

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	3	0	10	3	1	17
	0.93	0.00	3.10	0.93	0.31	5.26
	17.65	0.00	58.82	17.65	5.88	
	10.71	0.00	9.26	3.85	2.44	
2	0	0	0	1	2	3
	0.00	0.00	0.00	0.31	0.62	0.93
	0.00	0.00	0.00	33.33	66.67	
	0.00	0.00	0.00	1.28	4.88	
3	9	31	43	34	23	140
	2.79	9.60	13.31	10.53	7.12	43.34
	6.43	22.14	30.71	24.29	16.43	
	32.14	45.59	39.81	43.59	56.10	
4	16	37	55	40	15	163
	4.95	11.46	17.03	12.38	4.64	50.46
	9.82	22.70	33.74	24.54	9.20	
	57.14	54.41	50.93	51.28	36.59	
Total	28	68	108	78	41	323
	8.67	21.05	33.44	24.15	12.69	100.00

PDIPCCTE / Valorização dos servidores (x4) por tempo de serviço (y4)

Table of y4 by x4

y4

x4

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	3	6	3	3	2	17
	0.93	1.86	0.93	0.93	0.62	5.26
	17.65	35.29	17.65	17.65	11.76	
	10.71	8.82	2.78	3.85	4.88	
2	4	17	28	14	7	70
	1.24	5.26	8.67	4.33	2.17	21.67
	5.71	24.29	40.00	20.00	10.00	
	14.29	25.00	25.93	17.95	17.07	
3	10	19	42	31	12	114
	3.10	5.88	13.00	9.60	3.72	35.29
	8.77	16.67	36.84	27.19	10.53	
	35.71	27.94	38.89	39.74	29.27	
4	11	19	27	24	18	99
	3.41	5.88	8.36	7.43	5.57	30.65
	11.11	19.19	27.27	24.24	18.18	
	39.29	27.94	25.00	30.77	43.90	
5	0	7	8	6	2	23
	0.00	2.17	2.48	1.86	0.62	7.12
	0.00	30.43	34.78	26.09	8.70	
	0.00	10.29	7.41	7.69	4.88	
Total	28	68	108	78	41	323
	8.67	21.05	33.44	24.15	12.69	100.00

Participação nos cursos / progressão e incentivo financeiro (x5) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x5

y2

x5

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	1	0	0	0	0	1
	0.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.31
	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	0.85	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	3	0	1	0	1	5
	0.93	0.00	0.31	0.00	0.31	1.55
	60.00	0.00	20.00	0.00	20.00	
	2.54	0.00	1.41	0.00	4.76	
3	22	7	8	6	5	48
	6.81	2.17	2.48	1.86	1.55	14.86
	45.83	14.58	16.67	12.50	10.42	
	18.64	9.21	11.27	16.22	23.81	
4	1	0	0	1	0	2
	0.31	0.00	0.00	0.31	0.00	0.62
	50.00	0.00	0.00	50.00	0.00	
	0.85	0.00	0.00	2.70	0.00	
5	65	43	43	25	9	185
	20.12	13.31	13.31	7.74	2.79	57.28
	35.14	23.24	23.24	13.51	4.86	
	55.08	56.58	60.56	67.57	42.86	
6	17	18	15	4	4	58
	5.26	5.57	4.64	1.24	1.24	17.96
	29.31	31.03	25.86	6.90	6.90	
	14.41	23.68	21.13	10.81	19.05	
7	9	8	4	1	2	24
	2.79	2.48	1.24	0.31	0.62	7.43
	37.50	33.33	16.67	4.17	8.33	
	7.63	10.53	5.63	2.70	9.52	
Total	118	76	71	37	21	323
	36.53	23.53	21.98	11.46	6.50	100.00

Participação nos cursos / progressão e incentivo financeiro (x5) por cargo (y3)

Table of y3 by x5

y3

x5

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	5	5	4	2	1	17
	1.55	1.55	1.24	0.62	0.31	5.26
	29.41	29.41	23.53	11.76	5.88	
	4.24	6.58	5.63	5.41	4.76	
2	1	1	1	0	0	3
	0.31	0.31	0.31	0.00	0.00	0.93
	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00	
	0.85	1.32	1.41	0.00	0.00	
3	47	34	34	17	8	140
	14.55	10.53	10.53	5.26	2.48	43.34
	33.57	24.29	24.29	12.14	5.71	
	39.83	44.74	47.89	45.95	38.10	
4	65	36	32	18	12	163
	20.12	11.15	9.91	5.57	3.72	50.46
	39.88	22.09	19.63	11.04	7.36	
	55.08	47.37	45.07	48.65	57.14	
Total	118	76	71	37	21	323
	36.53	23.53	21.98	11.46	6.50	100.00

Política de capacitação / desenvolvimento pessoal (x6) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x6

y2 x6

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	0	1	0	0	0	1
	0.00	0.31	0.00	0.00	0.00	0.31
	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	
	0.00	1.92	0.00	0.00	0.00	
2	4	0	1	0	0	5
	1.24	0.00	0.31	0.00	0.00	1.55
	80.00	0.00	20.00	0.00	0.00	
	12.90	0.00	1.02	0.00	0.00	
3	4	4	13	15	12	48
	1.24	1.24	4.02	4.64	3.72	14.86
	8.33	8.33	27.08	31.25	25.00	
	12.90	7.69	13.27	17.05	22.22	
4	0	0	1	0	1	2
	0.00	0.00	0.31	0.00	0.31	0.62
	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	
	0.00	0.00	1.02	0.00	1.85	
5	15	32	61	54	23	185
	4.64	9.91	18.89	16.72	7.12	57.28
	8.11	17.30	32.97	29.19	12.43	
	48.39	61.54	62.24	61.36	42.59	
6	7	12	15	13	11	58
	2.17	3.72	4.64	4.02	3.41	17.96
	12.07	20.69	25.86	22.41	18.97	
	22.58	23.08	15.31	14.77	20.37	
7	1	3	7	6	7	24
	0.31	0.93	2.17	1.86	2.17	7.43
	4.17	12.50	29.17	25.00	29.17	
	3.23	5.77	7.14	6.82	12.96	
Total	31	52	98	88	54	323
	9.60	16.10	30.34	27.24	16.72	100.00

Política de capacitação / desenvolvimento pessoal (x6) por cargo (y3)

Table of y3 by x6

y3

x6

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	3	5	4	5	0	17
	0.93	1.55	1.24	1.55	0.00	5.26
	17.65	29.41	23.53	29.41	0.00	
	9.68	9.62	4.08	5.68	0.00	
2	1	0	1	1	0	3
	0.31	0.00	0.31	0.31	0.00	0.93
	33.33	0.00	33.33	33.33	0.00	
	3.23	0.00	1.02	1.14	0.00	
3	13	22	36	40	29	140
	4.02	6.81	11.15	12.38	8.98	43.34
	9.29	15.71	25.71	28.57	20.71	
	41.94	42.31	36.73	45.45	53.70	
4	14	25	57	42	25	163
	4.33	7.74	17.65	13.00	7.74	50.46
	8.59	15.34	34.97	25.77	15.34	
	45.16	48.08	58.16	47.73	46.30	
Total	31	52	98	88	54	323
	9.60	16.10	30.34	27.24	16.72	100.00

Política de gestão de pessoas / desenvolvimento de carreira além do incentivo financeiro (x7) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x7

y2 x7

Frequency						
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	Total
1	0	1	0	0	0	1
	0.00	0.31	0.00	0.00	0.00	0.31
	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	
	0.00	1.32	0.00	0.00	0.00	
2	2	1	1	0	1	5
	0.62	0.31	0.31	0.00	0.31	1.55
	40.00	20.00	20.00	0.00	20.00	
	5.71	1.32	0.94	0.00	3.85	
3	7	9	13	13	6	48
	2.17	2.79	4.02	4.02	1.86	14.86
	14.58	18.75	27.08	27.08	12.50	
	20.00	11.84	12.26	16.25	23.08	
4	0	0	0	2	0	2
	0.00	0.00	0.00	0.62	0.00	0.62
	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	
	0.00	0.00	0.00	2.50	0.00	
5	17	44	69	43	12	185
	5.26	13.62	21.36	13.31	3.72	57.28
	9.19	23.78	37.30	23.24	6.49	
	48.57	57.89	65.09	53.75	46.15	
6	8	16	16	14	4	58
	2.48	4.95	4.95	4.33	1.24	17.96
	13.79	27.59	27.59	24.14	6.90	
	22.86	21.05	15.09	17.50	15.38	
7	1	5	7	8	3	24
	0.31	1.55	2.17	2.48	0.93	7.43
	4.17	20.83	29.17	33.33	12.50	
	2.86	6.58	6.60	10.00	11.54	
Total	35	76	106	80	26	323
	10.84	23.53	32.82	24.77	8.05	100.00

Política de gestão de pessoas / desenvolvimento de carreira além do incentivo financeiro (x7) por cargo (y3)

Table of y3 by x7

y3

x7

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	3	5	7	2	0	17
	0.93	1.55	2.17	0.62	0.00	5.26
	17.65	29.41	41.18	11.76	0.00	
	8.57	6.58	6.60	2.50	0.00	
2	0	0	2	1	0	3
	0.00	0.00	0.62	0.31	0.00	0.93
	0.00	0.00	66.67	33.33	0.00	
	0.00	0.00	1.89	1.25	0.00	
3	15	33	42	36	14	140
	4.64	10.22	13.00	11.15	4.33	43.34
	10.71	23.57	30.00	25.71	10.00	
	42.86	43.42	39.62	45.00	53.85	
4	17	38	55	41	12	163
	5.26	11.76	17.03	12.69	3.72	50.46
	10.43	23.31	33.74	25.15	7.36	
	48.57	50.00	51.89	51.25	46.15	
Total	35	76	106	80	26	323
	10.84	23.53	32.82	24.77	8.05	100.00

A UFT conhece minhas necessidades de capacitação (x8) por escolaridade (y2)

Table of y2 by x8

y2 x8

Frequency						
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	Total
1	0	1	0	0	0	1
	0.00	0.31	0.00	0.00	0.00	0.31
	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	
	0.00	0.94	0.00	0.00	0.00	
2	2	2	0	0	1	5
	0.62	0.62	0.00	0.00	0.31	1.55
	40.00	40.00	0.00	0.00	20.00	
	2.22	1.89	0.00	0.00	7.69	
3	16	13	10	7	2	48
	4.95	4.02	3.10	2.17	0.62	14.86
	33.33	27.08	20.83	14.58	4.17	
	17.78	12.26	11.90	23.33	15.38	
4	0	0	1	1	0	2
	0.00	0.00	0.31	0.31	0.00	0.62
	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	
	0.00	0.00	1.19	3.33	0.00	
5	50	62	55	13	5	185
	15.48	19.20	17.03	4.02	1.55	57.28
	27.03	33.51	29.73	7.03	2.70	
	55.56	58.49	65.48	43.33	38.46	
6	17	22	12	6	1	58
	5.26	6.81	3.72	1.86	0.31	17.96
	29.31	37.93	20.69	10.34	1.72	
	18.89	20.75	14.29	20.00	7.69	
7	5	6	6	3	4	24
	1.55	1.86	1.86	0.93	1.24	7.43
	20.83	25.00	25.00	12.50	16.67	
	5.56	5.66	7.14	10.00	30.77	
Total	90	106	84	30	13	323
	27.86	32.82	26.01	9.29	4.02	100.00

A UFT conhece minhas necessidades de capacitação (x8) por cargo (y3)

Table of y3 by x8

y3

x8

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	7	10	0	0	0	17
	2.17	3.10	0.00	0.00	0.00	5.26
	41.18	58.82	0.00	0.00	0.00	
	7.78	9.43	0.00	0.00	0.00	
2	0	1	2	0	0	3
	0.00	0.31	0.62	0.00	0.00	0.93
	0.00	33.33	66.67	0.00	0.00	
	0.00	0.94	2.38	0.00	0.00	
3	35	41	39	19	6	140
	10.84	12.69	12.07	5.88	1.86	43.34
	25.00	29.29	27.86	13.57	4.29	
	38.89	38.68	46.43	63.33	46.15	
4	48	54	43	11	7	163
	14.86	16.72	13.31	3.41	2.17	50.46
	29.45	33.13	26.38	6.75	4.29	
	53.33	50.94	51.19	36.67	53.85	
Total	90	106	84	30	13	323
	27.86	32.82	26.01	9.29	4.02	100.00

Política de gestão de pessoas / desenvolvimento de carreira além do incentivo financeiro (x7) por Ações de capacitação/ambiente favorável para propor mudanças (x16)

Table of x16 by x7

x16

x7

Frequency

Percent

Row Pct

Col Pct

	1	2	3	4	5	Total
1	17 5.26 50.00 48.57	11 3.41 32.35 14.47	3 0.93 8.82 2.83	2 0.62 5.88 2.50	1 0.31 2.94 3.85	34 10.53
2	5 1.55 9.43 14.29	25 7.74 47.17 32.89	16 4.95 30.19 15.09	6 1.86 11.32 7.50	1 0.31 1.89 3.85	53 16.41
3	9 2.79 8.82 25.71	19 5.88 18.63 25.00	48 14.86 47.06 45.28	22 6.81 21.57 27.50	4 1.24 3.92 15.38	102 31.58
4	2 0.62 2.41 5.71	15 4.64 18.07 19.74	27 8.36 32.53 25.47	32 9.91 38.55 40.00	7 2.17 8.43 26.92	83 25.70
5	2 0.62 3.92 5.71	6 1.86 11.76 7.89	12 3.72 23.53 11.32	18 5.57 35.29 22.50	13 4.02 25.49 50.00	51 15.79
Total	35 10.84	76 23.53	106 32.82	80 24.77	26 8.05	323 100.00

Incentivo a participação na construção das atividades institucionais (x11) por
 Conheço os objetivos institucionais (x12)

Table of x12 by x11

x12

x11

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	9	8	0	1	0	18
	2.79	2.48	0.00	0.31	0.00	5.57
	50.00	44.44	0.00	5.56	0.00	
	20.00	10.39	0.00	1.47	0.00	
2	12	22	17	3	1	55
	3.72	6.81	5.26	0.93	0.31	17.03
	21.82	40.00	30.91	5.45	1.82	
	26.67	28.57	15.18	4.41	4.76	
3	11	26	41	13	5	96
	3.41	8.05	12.69	4.02	1.55	29.72
	11.46	27.08	42.71	13.54	5.21	
	24.44	33.77	36.61	19.12	23.81	
4	8	18	42	40	6	114
	2.48	5.57	13.00	12.38	1.86	35.29
	7.02	15.79	36.84	35.09	5.26	
	17.78	23.38	37.50	58.82	28.57	
5	5	3	12	11	9	40
	1.55	0.93	3.72	3.41	2.79	12.38
	12.50	7.50	30.00	27.50	22.50	
	11.11	3.90	10.71	16.18	42.86	
Total	45	77	112	68	21	323
	13.93	23.84	34.67	21.05	6.50	100.00

Incentivo a participação na construção das atividades institucionais (x11) por Aproveitamento do capital intelectual na capacitação (x13)

Table of x13 by x11

x13

x11

Frequency						Total
Percent						
Row Pct						
Col Pct	1	2	3	4	5	
1	20	24	12	3	3	62
	6.19	7.43	3.72	0.93	0.93	19.20
	32.26	38.71	19.35	4.84	4.84	
	44.44	31.17	10.71	4.41	14.29	
2	17	31	28	19	3	98
	5.26	9.60	8.67	5.88	0.93	30.34
	17.35	31.63	28.57	19.39	3.06	
	37.78	40.26	25.00	27.94	14.29	
3	6	17	47	20	2	92
	1.86	5.26	14.55	6.19	0.62	28.48
	6.52	18.48	51.09	21.74	2.17	
	13.33	22.08	41.96	29.41	9.52	
4	1	5	22	20	10	58
	0.31	1.55	6.81	6.19	3.10	17.96
	1.72	8.62	37.93	34.48	17.24	
	2.22	6.49	19.64	29.41	47.62	
5	1	0	3	6	3	13
	0.31	0.00	0.93	1.86	0.93	4.02
	7.69	0.00	23.08	46.15	23.08	
	2.22	0.00	2.68	8.82	14.29	
Total	45	77	112	68	21	323
	13.93	23.84	34.67	21.05	6.50	100.00