

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

INEZ CRISTHINA ASSIS MARCELINO

**O PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA NA PERSPECTIVA DO MODELO DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**

JUIZ DE FORA

2018

INEZ CRISTHINA ASSIS MARCELINO

**O PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA NA PERSPECTIVA DO MODELO DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carolina Alves Magaldi

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Marcelino, Inez Cristhina Assis.

O Programa de Apoio à Qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora na perspectiva do modelo de gestão por competências / Inez Cristhina Assis Marcelino. -- 2018.

172 f. : il.

Orientadora: Carolina Alves Magaldi

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Administração Pública Gerencial. 2. Desenvolvimento de Pessoal. 3. Gestão por competências. 4. Apoio à qualificação. 5. Bolsas de estudo. I. Magaldi, Carolina Alves, orient. II. Título.

INEZ CRISTHINA ASSIS MARCELINO

**O PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA NA PERSPECTIVA DO MODELO DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Carolina Alves Magaldi (orientadora)

Membro interno

Membro externo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me conceder saúde e forças para alcançar mais esta vitória.

Sou grata aos meus pais, aos meus irmãos e ao meu sobrinho por serem meu esteio, por me incentivarem e me ampararem nos momentos mais difíceis com seus cuidados constantes e amor incondicional.

Agradeço pelos conselhos, ensinamentos e incentivo do meu amigo Rafael Lucas da Silva Santos. Seu exemplo e apoio foram fundamentais para ingressar e concluir esta jornada.

Sou grata a todos os meus colegas de trabalho da Progepe, em especial à Silvana de Paula Castro que com sua dedicação e contribuições diárias me auxiliou para que pudesse realizar as atividades do Mestrado e por ter atuado como observadora do grupo focal.

Agradeço a todos os colegas de classe, em especial, Lilian Dilon, Débora de Moraes, Jair Luchesi, Paulo Afonso, Helder Lomba, Gabriella Cristina e Joseane Ribeiro que tornaram esta caminhada mais alegre e suportável.

Gratidão aos participantes do grupo focal que com tanto entusiasmo e dedicação me permitiram colher dados importantes para esta pesquisa.

Agradeço a minha orientadora Professora Carolina Alves Magaldi pelas preciosas orientações, apoio e confiança na elaboração deste trabalho.

Sou grata aos Agentes de Suporte Acadêmico Leonardo Ostwald Vilardi e Vitor Fonseca Figueiredo pelo empenho, dedicação e paciência com que acompanharam a minha escrita.

Gratidão à Professora Tânia Maria Hetkowski por suas valiosas contribuições durante a banca de qualificação.

Agradeço, ainda, aos membros da banca de defesa, Professores Paulo Lourenço Domingues Júnior e Marcos Tanure Sanábio, que tanto colaboraram para o aprimoramento do trabalho com suas generosas observações.

Por fim, agradeço ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e à Universidade Federal de Juiz de Fora, pela oportunidade de realizar este curso.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O objetivo geral deste trabalho é analisar o Programa de Apoio à Qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora (Proquali/UFJF) na perspectiva do modelo de gestão por competências. Assim, a questão norteadora para esta pesquisa expressa-se da seguinte forma: como o Proquali/UFJF pode ser alinhado com o modelo de gestão por competências? Para responder a tal questão foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: descrever o modelo de gestão por competências; analisar o Programa de Apoio à Qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora; e, por fim, propor um plano de ação educacional para auxiliar a UFJF na gestão de programas em prol do desenvolvimento de pessoal. Trata-se de pesquisa de natureza descritiva e exploratória, cujo delineamento adotado é o estudo de caso com uso da abordagem qualitativa. Os instrumentos escolhidos para a coleta de dados foram as pesquisas documental e bibliográfica, que envolveram a análise das normas e documentos que regem o Programa. Ademais, foram enviados questionários por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-sic) para dez Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais, com o intuito de obter informações acerca da implementação da gestão por competências, bem como para obter dados de programas similares ao Proquali. Outrossim, utilizou-se como instrumento de pesquisa um grupo focal formado por servidores Técnicos-Administrativos em Educação e Docentes da UFJF que tiveram diferentes experiências com o Programa, com o fito de compreendê-lo melhor. A pesquisa revelou que a UFJF carece de uma política institucional de formação para o serviço. A implantação desta política implicará na instituição de uma Comissão intersetorial com o objetivo de diagnosticar as competências essenciais à organização articulando o desenvolvimento individual e institucional para a definição de ações de capacitação com base nas diretrizes do modelo de gestão por competências.

Palavras-Chave: Administração Pública Gerencial. Desenvolvimento de Pessoal. Gestão por competências. Apoio à qualificação. Bolsas de estudo. Proquali.

ABSTRACT

The present dissertation was developed at the Professional Master's Degree in Educational Management and Assessment (PPGP) of the Centre for Public Policies and Assessment in Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The main objective of this research is to analyse the Program in Support to Qualification of the Federal University of Juiz de Fora (Proquali / UFJF) from a perspective of skills management. Therefore, the guiding question for this research is: how may the selection criteria of Proquali/UFJF align with the skills management model? In order to answer such question we have established as specific goals: to describe the skills management model; to analyse the Program in Support to Qualification of the Federal University of Juiz de Fora; and, finally, to propose an educational action plan to aid UFJF in managing programs aimed at personal development. It is a descriptive and exploratory research, based on a case study, utilizing qualitative approach. The instrument chosen for data gathering were document and bibliographic research, involving an analysis of the rules and documents guiding the Program. Furthermore, a survey was conducted through the Electronic System of the Information to Citizens Service (E-sic) to ten Federal Universities located in the state of Minas Gerais, aiming to obtain information regarding the implementation of skills management, as well as obtaining data on programs similar to Proquali. Moreover, we have utilized as a research tool a focal group formed by Educational Technical-Administrative civil servants and Professors of UFJF who have had different experiences with the program, hoping to better understand it. The research has revealed that before aligning the selection criteria of Proquali to the skill management model, UFJF needs an institutional policy of in service training. The implementation of such policy will implicate in the establishment of an intersectoral Commission aimed at identifying the essential competences to the organization articulating individual and institutional development to define the training action based on the guidelines of the skills management model.

Keywords: Public Administration Management. Personal Development. Skills management. Support to qualification. Selection criteria. Scholarships. Proquali.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mecanismos em prol do desenvolvimento dos integrantes da Carreira de Cargos Técnico-Administrativos em Educação	43
Figura 2 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....	47
Figura 3 – Organograma da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	51
Figura 4 – Tabela Para progressão por capacitação profissional.....	54
Figura 5 – Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de janeiro de 2017.....	55
Figura 6 – Tabela de remuneração de servidores TAE ocupantes de cargo nível de classificação D (Jan/2017).....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Quantitativo de servidores ativos da carreira de Técnico-administrativo em Educação na UFJF por nível de classificação (abril/2018).....	59
Gráfico 02 – Percentual de servidores Técnico-administrativo em Educação da UFJF por nível de formação (abril/2018).....	60
Gráfico 03 – Quantitativo de servidores Técnico-administrativo em Educação da UFJF por nível de formação de acordo com o nível de classificação da carreira (abril/2018)	61
Gráfico 04 – Quantitativo de docentes na UFJF por classe (abril/2018).....	71
Gráfico 05 – Quantitativo de Docentes da Carreira de Magistério Federal da UFJF por classe e por nível de formação (abril/2018)	71
Gráfico 06 – Percentual de beneficiários da bolsa Proquali por situação	111
Gráfico 07 – Percentual de beneficiários da bolsa Proquali por carreira (Período 2011-2018)	112
Gráfico 08 – Despesas anuais da UFJF com bolsas Proquali em R\$ (Período 2011-2017).	114
Gráfico 09 – Quantitativo de docentes ativos da carreira de Magistério Federal por classe (abr-2018)	117
Gráfico 10 – Quantitativo de servidores ativos da carreira Técnico-administrativo em Educação por nível de classificação (abr-2018)	118
Gráfico 11 – Quantitativo total de servidores ativos das carreiras de Magistério Federal e de Técnico-administrativo em Educação (abr-2018).....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Dados e informações constantes de um PDI	39
Quadro 02 – Quantitativo de servidores ativos ocupantes de cargos de provimento efetivo das carreiras de Técnico-Administrativos em Educação na UFJF	59
Quadro 03 – Características dos participantes do Grupo Focal	87
Quadro 04 – Resoluções que regem o Proquali/UFJF	911
Quadro 05 – Portarias relacionadas ao Proquali.....	91
Quadro 06 – Editais Proquali publicado na página eletrônica da UFJF (2011 a 2018)	922
Quadro 07 – Atas de reunião da Comissão Proquali (2011-2018).....	922
Quadro 08 – Dados constantes da Planilha Indicadores Acadêmicos	108
Quadro 09 – Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali por situação (Período 2011-2018)	1090
Quadro 10 – Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali por nível do curso (Período 2011-2018)	1102
Quadro 11 – Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali por nível do curso e por carreira (Período 2011-2018)	112
Quadro 12 – Quantitativo atual dos servidores da carreira de Técnico-Administrativo em Educação por nível da carreira e por nível de formação	120
Quadro 13 – Quantitativo atual dos Docentes por nível de formação.....	121
Quadro 14 – Relação de Universidades Federais situadas em Minas Gerais e informações acerca do valor do benefício.....	122
Quadro 15 – Relação de Universidades Federais situadas em Minas Gerais e informações acerca critérios de seleção e de classificação de candidatos para ocupar as vagas nesses Programas.....	123
Quadro 16 – Relação de Universidades Federais situadas em Minas Gerais e informações acerca das obrigações a que os beneficiários desses Programas se submetem .	126
Quadro 17 – Experiências mais relevantes com o Proquali que os participantes evidenciaram	129
Quadro 18 – A importância da qualificação para a melhoria do serviço prestado.....	130
Quadro 19 – A bolsa Proquali enquanto motivação para realizar a qualificação.....	132
Quadro 20 – Sugestões de melhoria para o Proquali propostas pelo Grupo Focal	136
Quadro 21 – Principais limitações detectadas na pesquisa.....	137
Quadro 22 – Proposta de instituição de uma política de formação para o serviço.....	144

Quadro 23 – Cronograma de atividades para implementação da política institucional de formação.....	147
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela de percentuais de Incentivo à Qualificação dos servidores TAE.....	57
Tabela 2 – Valores (em R\$) do Vencimento Básico da Carreira de Magistério Superior a partir de agosto de 2017	6767
Tabela 3 – Valores (em R\$) do vencimento da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico a partir de agosto de 2017	67
Tabela 4 – Quantitativo de vagas e número de inscritos por modalidade de bolsa nos Editais Proquali.....	105
Tabela 5 – Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali por nível do curso e situação (Período 2011-2018).....	111
Tabela 6 – Valor das bolsas e período de vigência dos Editais Proquali	113
Tabela 7– Dados acerca das Universidades Federais de Minas Gerais	116

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Camp	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
Cfap	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
Ciapes	Coordenação de Inovação Acadêmica e Pedagógica do Ensino Superior
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COI	Comitê Intersetorial
Consu	Conselho Superior
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
Dasp	Departamento Administrativo do Serviço Público
DCE	Diretório Central dos Estudantes
Diavi	Diretoria de Avaliação Institucional
Dinter	Doutorado Interinstitucional
EAD	Educação a Distância
E-sic	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
Fapemig	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
Funpresp	Fundação de Previdência Complementar dos Servidores
GV	Governador Valadares
GPQ	Gerência de Programas de Qualificação
IAD	Instituto de Artes e Design
IFE	Instituição Federal de Ensino
Ifes	Instituição Federal de Ensino Superior
IQ	Incentivo à Qualificação
LAI	Lei de Acesso à Informação
Mare	Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC	Ministério da Educação
MOP	Mapeamento e Otimização dos Processos
PAC	Plano Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento
PDICCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira de Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PIFS	Política Institucional de Formação para o Serviço
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
Proades	Programa de Avaliação de Desempenho
Procap	Programa de Capacitação
Prodim	Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação
Profiap	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proquali	Programa de Apoio à Qualificação
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
Reuni	Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RSC	Reconhecimento de Saberes e Competências
RT	Retribuição por Titulação
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
Siape	Sistema Integrado de Administração de Pessoas
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Federal
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
Sigac	Sistema de Gestão de Acesso do Ministério do Planejamento
Sigepe	Sistema de Gestão de Pessoas
Simec/MEC	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE	Técnicos-Administrativos em Educação
UAB	Universidade Aberta do Brasil

UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
Ufla	Universidade Federal de Lavras;
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais;
Ufop	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto;
UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rei;
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro;
UFU	Universidade Federal de Uberlândia;
UFV	Fundação Universidade Federal de Viçosa;
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
Unifal	Universidade Federal de Alfenas;
Unifei	Universidade Federal de Itajubá;

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1 A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	23
1.1 Trajetória dos modelos de Administração Pública Brasileira.....	23
1.2 Aspectos gerais sobre o modelo de Gestão por Competências	27
1.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2020) da Universidade Federal de Juiz de Fora	36
1.4 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	46
1.4.1 Sobre a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	50
1.5 Os Planos de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação e de Magistério Federal no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora	53
1.5.1 Das carreiras e cargos de Técnico-Administrativo em Educação	53
1.5.2 Das Carreiras e Cargos de Magistério Federal	62
2 ANÁLISE DO PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	73
2.1 Desenvolvimento permanente do servidor público no âmbito das Universidades Federais: definindo os termos capacitação, qualificação e formação em serviço .	73
2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa	82
2.3 Análises da pesquisa	88
2.3.1 Análise do arcabouço documental e normativo do Proquali/UFJF	89
2.3.2 Análise comparativa entre o Proquali/UFJF e programas similares de outras Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais	115
2.3.3 O Programa de Apoio à Qualificação da UFJF na perspectiva de um grupo de servidores	128
3 PROPOSTA DE INSTITUIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO PARA O SERVIÇO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	139
3.1 Propostas para superar a necessidade de reestruturar o setor de capacitação e desenvolvimento de pessoas	141
3.2 Propostas para superar a necessidade de atualizar as regras do Proquali e aprimorar a composição da Comissão Gestora	142
3.3 Proposta para implementação de uma política institucional de formação para o serviço	143

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ENVIADO POR MEIO DO SISTEMA E-SIC ÀS OUTRAS DEZ UNIVERSIDADES FEDERAIS LOCALIZADAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS	165
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL FORMADO POR SERVIDORES DA UFJF QUE TIVERAM DIFERENTES EXPERIÊNCIAS COM O PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO	16767
APÊNDICE C - FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL	170
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	171

INTRODUÇÃO

As universidades são organizações complexas que transitam em um ambiente extremamente dinâmico, sendo influenciadas por fenômenos como a democratização da sociedade, transformações sociais, políticas e tecnológicas. Neste sentido, é indispensável a adoção de flexibilidade e inovação nas formas de gestão para a persecução da melhoria da qualidade e eficiência na prestação dos processos administrativos (SOUZA, 2009).

No Brasil, a ideia de Universidade se destacou na agenda política a partir da instauração da República, sobretudo nos anos de 1920, acompanhando as reformas da administração pública do país (YASBECK, 1999).

Em 1930, a Reforma Francisco Campos objetivou reestruturar os ensinos secundário, comercial e superior, bem como promulgar o Estatuto das Universidades do Brasil, com maior ênfase na formação de profissionais em detrimento da pesquisa científica, na fragmentação das unidades e dependência administrativa em relação ao Ministério da Educação (YASBECK, 1999). No entanto, com a reestruturação da democracia, por volta dos anos 1950, intensificaram-se os discursos sobre a reforma universitária, associando-se o tema ao ideal de desenvolvimento do período. Oportunidade em que intelectuais denunciavam a inadequação das universidades brasileiras à realidade, enfatizando a importância da pesquisa científica e tecnológica para o processo de modernização suscitado pelas mudanças socioculturais.

Com a burocracia estatal mais complexa, surgiu uma demanda crescente pela formação de profissionais qualificados para a composição dos quadros administrativos (YASBECK, 1999). Outrossim, ainda na década de 1950, o Brasil começou a estruturar políticas públicas de ciências e tecnologias por meio de agências de fomento à pesquisa, existentes até os dias atuais, tais como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015).

Em 1954, os membros da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco) visavam à melhoria na formação dos professores de ciências, pois disso dependia não só o bem-estar das pessoas, mas também o progresso das nações. Para educadores democratas, o progresso científico e técnico dependia da reestruturação da educação pública, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico. A conexão entre o investimento em educação e o crescimento econômico culminou em enorme expansão e modalidades novas para formação da força de trabalho (BROOKE, 2012).

A década de 1960 foi marcada por movimentos que visavam à reforma do sistema universitário brasileiro com a participação de docentes, pesquisadores e estudantes, que desejavam fazer da universidade o local de produção de conhecimento científico (MARTINS, 2009).

Deste modo, a racionalidade econômica promoveu a aproximação entre a educação e o mundo de trabalho, e mais, a possibilidade de aplicar conceitos e critérios da economia no próprio modo de organizar a educação. Isto é, desejo de encontrar formas mais eficientes de oferecer os serviços da educação e de melhorar a qualidade (BROOKE, 2012). Logo, o critério econômico traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo (CERVI, 2010).

Com o intuito de acompanhar os avanços tecnológicos, o processo de redemocratização do país, bem como contribuir para a construção de um Estado mais forte e eficiente, o Brasil deu início, no ano de 1995, à chamada Reforma Gerencial do Estado (BRESSER-PEREIRA, s/d).

Essa reforma introduziu e aplicou princípios e técnicas de administração por resultados no setor público, em detrimento às disfunções burocráticas, ao personalismo e ao patrimonialismo. Neste sentido, para que a Administração Pública seja ágil, eficiente, transparente e democrática é mister a qualificação de seus servidores (BARONI; OLIVEIRA, 2006).

Para tanto, foram instituídas a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a). A referida política tem como objetivos a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. O Decreto nº 5.707/2006 dispõe que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal seja pautada pelo conceito de competências (BRASIL, 2006a). Fernandes (2013) afirma que, modelos de gestão por competências existem para alinhar as contribuições das pessoas aos objetivos de uma organização, de modo a estabelecer as competências individuais necessárias às suas estratégias. Assim, é mister desenvolver pessoas para desenvolver a organização.

Atenta a essa realidade e considerando, ainda, o que estabelecem a Lei nº 11.091/2005, que trata dos Planos de Carreiras e Cargos de Técnico-administrativo em

Educação (BRASIL, 2005), o Decreto nº 5.824/2006, que trata sobre os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação (IQ) (BRASIL, 2006b), bem como o Decreto nº 5.825/2006 que estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE) (BRASIL, 2006c), a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) instituiu, em 28 de dezembro de 2010, por meio da Resolução nº 40 do Conselho Superior (Consu) o Programa de Apoio à Qualificação (Proquali) (UFJF, 2010).

O Proquali consiste na concessão de bolsas destinadas aos servidores do quadro de pessoal ativo e ocupantes de cargos de provimento efetivo da Instituição que estejam matriculados e frequentes em cursos de graduação ou pós-graduação, de acordo com a disponibilidade orçamentária da Instituição e com as regras previstas em editais específicos. E tem como objetivos: promover o desenvolvimento institucional da UFJF; fomentar a política institucional de apoio à qualificação e desenvolvimento humano; promover o desenvolvimento dos servidores, objetivando a melhoria do desempenho das funções exercidas na UFJF e a eficiência dos serviços prestados; estimular o pensamento crítico e reflexivo dos servidores, bem como o exercício pleno da cidadania.

Vale ressaltar que o IQ é concedido ao servidor que possuir educação formal superior ao que é exigido para o cargo de que é titular. Assim, a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do IQ do que em área de conhecimento com relação indireta. A definição das áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional e dos critérios e processos de validação dos certificados e títulos fica a cargo do Poder Executivo, com base nas diretrizes do PDIPCCTAE. Paralelamente, a Lei nº 12.772/2012, que estabelece o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, estabeleceu a Retribuição por Titulação (RT) em conformidade com a carreira, cargo, classe, nível e titulação comprovada do docente (BRASIL, 2012a).

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar o Proquali da UFJF na perspectiva do modelo de gestão por competências proposto pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (PNDP), instituída pelo Decreto nº. 5.707/2006 (BRASIL, 2006a).

O presente caso de gestão está relacionado ao contexto profissional da pesquisadora, que é ocupante do cargo de Assistente em Administração desde junho de 2014, lotada na Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) da UFJF. Por meio da sua atuação no setor, foi possível perceber

as expectativas dos servidores pelo recebimento da bolsa Proquali e as lacunas existentes na gestão do Programa. Com efeito, a partir dessa observação, assume-se como hipótese do problema: a necessidade de alinhar a proposta do Proquali ao modelo de gestão por competências devido à dificuldade encontrada pela Comissão responsável pela supervisão do Programa em definir critérios de seleção que sejam alinhados com a estratégia Institucional e passíveis de cumprimento pelo setor responsável pela operacionalização do Programa, bem como pela ausência de monitoramento das competências adquiridas pelos beneficiários após a conclusão do curso. Considerando, pois, que os critérios de seleção são características que serão medidas para realizar a escolha dos pretendentes ao recebimento da bolsa Proquali, logo, deduz-se que devem possuir relação estreita com os objetivos do Programa e, por conseguinte, com a estratégia Institucional.

Neste sentido, apontam-se como evidências, a redação das atas de reunião da Comissão responsável pela supervisão do Programa, os editais e as Resoluções nº 40/2010 (UFJF, 2010) e nº 51/2016 (UFJF, 2016a); bem como a menção que o atual Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2015-2020) faz em relação aos desafios da Universidade em adotar políticas de gestão de pessoas que possibilitem mapear competências dos docentes e do corpo técnico-administrativo, a fim de se estabelecer, garantir e desenvolver as que serão necessárias para atingir os objetivos e metas institucionais (UFJF, 2015a).

Sendo assim, o presente estudo justifica-se pela importância de se apoiar a qualificação dos servidores de maneira equânime para o alcance de seu desenvolvimento e dos objetivos Institucionais; melhorar a qualidade dos serviços prestados, bem como gerir o investimento realizado pela Administração Pública. Em sete anos (2011-2017), a Universidade destinou a quantia de aproximadamente R\$ 19.000.000,00 (dezenove milhões de reais) para o Programa de Apoio à Qualificação, tendo apoiado a qualificação de cerca de 900 (novecentos) servidores das carreiras de Técnico-administrativo em Educação (TAE) e da carreira de Magistério Federal da UFJF. Logo, faz-se mister o recebimento da bolsa para qualificação esteja em consonância com a Política e com as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal previstas no Decreto nº. 5.707/2006 (UFJF, 2006), bem como sirva para a melhoria da qualidade do serviço prestado pela Instituição.

A questão norteadora para esta pesquisa expressa-se da seguinte forma: como alinhar a proposta do Proquali/UFJF ao modelo de gestão por competências? Para responder a tal questão foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: descrever o modelo de gestão por competências; analisar o Programa de Apoio à Qualificação da Universidade Federal de

Juiz de Fora; e, por fim, propor um plano de ação educacional para auxiliar a UFJF na gestão de programas em prol do desenvolvimento de pessoal.

Em relação à metodologia, o presente estudo caracteriza-se pelos seguintes aspectos: trata-se de pesquisa de natureza descritiva e exploratória, cujo delineamento adotado é o estudo de caso. Para tanto, foi utilizada a abordagem qualitativa. Os instrumentos escolhidos para a coleta de dados foram as pesquisas documental e bibliográfica, que envolveram a análise das normas que regem o Programa, das atas de reuniões da Comissão responsável, dos editais de seleção, das planilhas constantes na CCDP com dados relativos ao Programa, livros e artigos científicos. Ademais, foram enviados questionários por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-sic) para as outras dez Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais, com o intuito de obter informações sobre a implementação da gestão por competências, bem como para obter dados acerca de programas similares ao Proquali. Outrossim, utilizou-se como instrumento de pesquisa um grupo focal formado por servidores Técnicos-Administrativos em Educação e Docentes da UFJF que tiveram diferentes experiências com o Programa, com o fito de compreendê-lo melhor.

Deste modo, definido o problema da pesquisa, a descrição do estudo, a justificativa de sua importância, bem como os seus objetivos por meio da apresentação da pergunta da pesquisa, o presente trabalho é composto por três capítulos.

No primeiro capítulo foi delineada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional instituída pelo Decreto nº. 5.707/2006 (BRASIL, 2006a). Para tanto, foi apresentada uma breve evolução histórica da Administração Pública brasileira e suas reformas; o conceito do modelo de Gestão por Competências e suas principais características, sobretudo no âmbito do setor público; foram trazidas à tona breves considerações acerca da instituição, desenvolvimento e estrutura organizacional da Universidade Federal de Juiz de Fora e do seu Plano de Desenvolvimento Institucional; apresentou-se os principais aspectos relacionados aos Planos de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação e do Magistério Federal.

O segundo capítulo apresentou o aporte teórico, bem como os aspectos metodológicos empregados para o desenvolvimento do presente estudo. Para tanto, foram apresentados os conceitos de termos como “capacitação”, “qualificação”, “competência” e “formação em serviço”, bem como um panorama geral do Programa de Apoio à Qualificação da UFJF, evidenciando sua concepção, histórico e operacionalização.

No terceiro capítulo foi proposto um plano de ação educacional que além de sugerir pontuais modificações nos editais do Proquali, pretende auxiliar a UFJF na gestão de

programas em prol do desenvolvimento de pessoal, com a criação de uma política de formação para o serviço. A implantação desta política implicará na instituição de um Comitê Intersetorial (COI) com o objetivo de diagnosticar as competências essenciais à organização articulando o desenvolvimento individual e institucional para a definição de ações de capacitação com base nas diretrizes do modelo de gestão por competências.

1 A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

O presente capítulo subdivide-se em cinco seções e objetiva delinear a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional instituída pelo Decreto nº. 5.707/2006 (BRASIL, 2006a).

A primeira seção apresenta a trajetória dos modelos de administração pública brasileira e suas reformas com ênfase na Administração Pública Gerencial que culminou com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a). A seção seguinte revela o conceito e os principais aspectos do modelo de gestão por competências, sobretudo no âmbito do setor público. Na terceira seção, foram trazidas à tona breves considerações acerca do Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2020), bem como sobre a concepção, o desenvolvimento e a estrutura organizacional da UFJF. A quarta seção delinea a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, subdividindo-se em uma subseção para tratar da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas. A seção seguinte trata dos Planos de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e Magistério Federal, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, logo está dividida em duas subseções.

A base teórica do presente capítulo conta com os seguintes autores, entre outros: Bresser-Pereira (s/d), Guimarães (2000), Abrucio (2007), Oliveira (2009) com contribuições acerca da trajetória da administração pública brasileira, sobretudo quanto à reforma gerencial que culminou na instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Em relação ao modelo de gestão por competências, a presente pesquisa contou com a contribuição de vários autores, entre eles: Zarifian (2003), Fleury e Fleury (2004), Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone e Almada (2008), Ruano (2007), Carbone (2013) e Fernandes (2013).

1.1 Trajetória dos modelos de Administração Pública Brasileira

Considerando que no Brasil a ideia de Universidade se destacou na agenda política a partir da instauração da República, sobretudo nos anos de 1920, acompanhando as reformas da administração pública do país e a fim de compreender o surgimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, é mister reconstituir a trajetória da administração pública brasileira e suas reformas.

O Estado brasileiro foi constituído por meio de um modelo patrimonialista de gestão, o que significa dizer que a coisa pública e os seus serviços, eram considerados benefícios destinados a uma parcela privilegiada da população e não como direitos de todos, de modo que a maioria da população era excluída (BRESSER-PEREIRA, s/d).

Inspirada nos modelos importados de países desenvolvidos e adotada como uma alternativa mais adequada, a administração pública burocrática clássica veio para substituir a administração patrimonialista do Estado. Os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no Brasil a partir da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), em 1936, momento em que se considera que foi feita a primeira reforma administrativa do país (BRESSER-PEREIRA, s/d).

As primeiras formulações tiveram o intuito de profissionalizar e dignificar a função pública, para aumentar a eficiência dos serviços, gerar a igualdade de oportunidades por meio de concurso público e tornar as funções públicas mais atrativas por meio da remuneração. As principais características dessa burocracia eram: formalização, divisão do trabalho, princípio da hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário (BRESSER-PEREIRA, s/d).

Ocorre que o modelo burocrático revelou-se moroso, oneroso e pouco eficiente no atendimento ao público. Isso porque o Estado, até então, liberal, deu lugar ao Estado social e econômico, tendo assumido uma série de serviços e papéis que exigiam prestações mais céleres e eficientes (BRESSER-PEREIRA, s/d).

No entanto, as políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira foram marcadas por uma série de discontinuidades e empecilhos em relação a sua estruturação. Assim, na tentativa de profissionalizar a Administração Pública foi criado o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União, por meio do Decreto-Lei nº 1.713/1939, que posteriormente, em 1952 foi alterado, mas reconhecido como a primeira tentativa de regulamentar as relações entre Estado e servidores, tendo vigorado até a publicação da Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

A era do conhecimento e da informação, caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas impôs novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Assim, estudiosos da teoria organizacional verificaram que o sucesso de uma organização depende cada vez mais de sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo (GUIMARÃES, 2000).

O movimento gerencialista definido pelos pressupostos de mercado livre, empreendedorismo, aperfeiçoamento individual e coletivo e a valorização de tecnologias gerenciais para racionalizar atividades organizacionais, teve origem no Reino Unido, durante a era Thatcher. Nos Estados Unidos foi consolidada a cultura do *management* (conjunto de habilidades e ações que envolvem a gestão de uma empresa), que, posteriormente, disseminou-se pela Europa e América Latina (PAULA, 2005).

No Brasil, a Administração Pública Gerencial caracterizou-se por um conjunto de conceitos conhecido como “reinvenção do governo”, resultado de um contexto mundial de crise fiscal ocorrida na década de 1970, o que levou à redefinição dos governos no sentido de funcionar melhor, custando menos (ALCÂNTARA, 2015). No entanto, Abrucio (2007) observa que o processo de reforma revela avanços e inovações, mas também resultados desiguais e fragmentados para o Estado brasileiro, devido a erros de condução e problemas de gestão que ainda persistem.

Assim, a gestão de pessoas deve ser estudada sob várias perspectivas, isto é, levando em conta as transformações pelas quais o país enfrentou, sobretudo, a partir da década de 1980, tais como: economia aberta e competitiva, acessibilidade à tecnologia da informação, transformações culturais intensas e estabilidade econômica e política (FERNANDES, 2013).

No ano de 1995, foi instituído o Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), sob o comando do economista Luiz Carlos Bresser Gonçalves Pereira, que propôs a reorganização administrativa do governo federal com ênfase na organização das informações da Administração Pública e no fortalecimento das carreiras de estado, aperfeiçoando o modelo meritocrático. Ademais, foram implementadas medidas que implicaram tetos para gastos com funcionalismo, alterações no Regime Jurídico Único, introdução do Princípio da Eficiência como um dos pilares do Direito Administrativo. Outrossim, foram propostas novas formas de gestão com vistas à melhoria do desempenho do setor público. Para tanto, Bresser defendia a administração voltada para resultados ou modelo gerencial (ABRUCIO, 2007).

Ocorre que Oliveira (2013, p. 24) apresenta a seguinte constatação:

A ênfase em resultados, orientação central das organizações privadas, despertou a necessidade de avaliações de desempenho que exigiram: a delimitação das áreas de atuação do Estado, o estabelecimento de metas para agências governamentais, a determinação de objetivos para gestores de programas, a aferição da produção (confronto entre desempenho e objetivos) e a mensuração de resultados (avanços rumo à solução dos problemas-chave de cada órgão).

E mais, Oliveira (2013, p. 25) explicita que:

A qualificação de recursos humanos e a revisão de rotinas administrativas integraram a agenda de reformas de muitas nações. Nesse sentido, inovações técnicas (desenvolvimento de instrumentos de gestão), culturais (orientação para resultados e para o cidadão/Consumidor), financeiras (incentivos vinculados ao desempenho) e motivacionais foram empreendidas. Contudo, o reposicionamento dos gestores públicos apresentou um dilema aos reformadores: a atenção à performance não deveria tolher a reflexividade e o senso de interesse público daqueles profissionais.

É sabido que algumas práticas gerencialistas têm melhorado a eficiência do setor público, principalmente no que tange à esfera econômico-financeira. No entanto, algumas limitações se destacam, a saber: a centralização do processo decisório, a falta de estímulo à construção de instituições políticas mais abertas à participação social, a priorização das dimensões estruturais da gestão (em detrimento das sociais e políticas) e o emprego de modelos internacionais de reforma e administração pública (OLIVEIRA, 2009).

Assim, em que pese a reforma proposta por Bresser não tenha tido força suficiente para sustentar uma reforma da administração pública de modo amplo e contínuo, bem como ter enfrentado um problema estrutural, houve uma série de ações inovadoras, tais como: a Lei de Responsabilidade Fiscal (que apesar da economicidade gerada para o Estado não logrou êxito em relação à obtenção da eficiência); maior participação social no campo das políticas públicas; a implementação de mecanismos de avaliação; e, principalmente, o uso da tecnologia da informação com redução dos custos e aumento da transparência nas compras governamentais (ABRUCIO, 2007).

Vale ressaltar, no entanto, que a evolução dos modelos de gestão patrimonialista, burocrático e gerencial se deu de forma gradual e não excludente, tanto que até os dias atuais é possível perceber suas influências na Administração Pública (BOAS, PEREIRA, TEIXEIRA e ZWICK, 2012).

Com o intuito de amenizar os novos impasses e desafios no período imediatamente após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2018a), e corroborando com o Modelo de Gestão por Competências, Abrucio (2007) propõe os seguintes eixos estratégicos para a modernização do Estado: profissionalização; eficiência; eficácia; transparência e responsabilização.

Do mesmo modo, Baroni e Oliveira (2006) defendem a necessidade de desenvolvimento de habilidades e competências dos servidores públicos, tendo em vista a dinâmica social a partir dos processos de democratização. Para tanto, sugerem mobilizar

esforços no sentido de capacitar os servidores públicos para o enfrentamento das demandas da sociedade.

Para enfrentar o desafio de aumentar a capacidade de gestão do governo federal e melhorar a prestação dos serviços públicos foi proposta, na década de 2000, a instituição de uma nova política de capacitação capaz de promover o desenvolvimento permanente do servidor público, qual seja: a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a).

Para tanto, editou-se, o Decreto nº 5.707/2006 que instituiu uma nova política de desenvolvimento permanente dos servidores, com os seguintes objetivos: i) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; ii) desenvolvimento permanente do servidor público; iii) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; iv) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; v) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Para a implementação dessa política foram previstas as seguintes estratégias: i) Gestão por competência como referência da política; ii) Priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção; iii) Reconhecimento do papel das escolas de governo; iv) Criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação; v) Incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

Assim, o Decreto nº 5.707/2006 dispõe que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal seja pautada pelo conceito de competências (BRASIL, 2006a). Este tema, que tem sido objeto de vários trabalhos acadêmicos nacionais e posto em prática no mundo empresarial, servindo de constante reflexão acadêmica, é estudado na próxima seção.

1.2 Aspectos gerais sobre o modelo de Gestão por Competências

A ideia de contar com indivíduos capacitados para o trabalho eficiente remonta o século XX, sendo que um dos maiores desafios dos gestores é realizar o alinhamento entre estratégia, pessoas e resultados (FERNANDES, 2013).

De acordo Manfredi (1999, p. 13):

as transformações em curso na sociedade brasileira, decorrentes das mudanças técnico organizacionais no mundo do trabalho, estão fazendo ressurgir, com muita ênfase, acalorados debates relativos a temas e problemas que nos remetem às relações entre trabalho, qualificação e educação (especialmente a formação profissional).

Conforme visto na seção anterior, o modelo de gestão por competências no setor público possui como principal marco legal o Decreto Federal nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Este Decreto define a gestão por competências 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, s/p).

Ressalte-se, no entanto, a importância de se distinguir os termos “gestão de competências” e “gestão por competências”. De acordo com Fernandes (2013, p. 1683) a “gestão de competências pode ser entendida como uma atividade informal, que pode ser executada por qualquer gestor no exercício de seu trabalho”. Assim, a promoção do crescimento profissional seja por estímulo à leitura, atribuição de desafios ou treinamento de equipes é considerada gestão de competências. Por sua vez, o termo “gestão por competências” refere-se à definição e formalização de um conjunto de competências que uma organização espera de seus colaboradores utilizando-as sistematicamente como parâmetro para trabalhar os indivíduos.

Neste sentido, algumas organizações públicas brasileiras, tais como o Tribunal de Contas da União, a Caixa Econômica Federal e o Banco Central do Brasil têm buscado alternativas para a gestão de pessoas no modelo da competência, visando contar com funcionários mais eficientes e motivados (BARONI; OLIVEIRA, 2006).

Ocorre que a gestão das universidades é uma área de conhecimento peculiar com dimensões teóricas e metodologias distintas, que compreende duas modalidades: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica (SOUZA, 2009). Ademais, conforme explicitado por Baroni e Oliveira (2006), para atender às demandas sociais lidando com a constante escassez de recursos, é necessário otimizar os gastos e fazer escolhas conscientes. Para tanto, não é suficiente a contenção orçamentária e financeira, mas sim a capacidade de gerenciar situações complexas com criatividade. Portanto, para ter sucesso, a Administração Pública requer mobilização de repertórios individuais e mais autonomia dos funcionários. Contudo, inúmeras vezes, a natureza legalista dos procedimentos públicos encobre incompetências. Ocorre que é possível reverter essa situação se a gestão se basear na

tomada de iniciativa, na cooperação e responsabilidade profissional. Deste modo, cabe aos gestores universitários se capacitarem nas áreas administrativas, técnicas e humanas.

De acordo com Fernandes e Fleury (2007), o termo competência foi eleito pela nova ordem como o núcleo das práticas de gestão de pessoas. Trata-se de uma abordagem que privilegia o indivíduo e seu desenvolvimento e possui uma série de conotações diferentes, conforme explicitado adiante.

O conceito de competência foi estruturado pela primeira vez pelo psicólogo americano David Clarence McClelland, na década de 1970. Na visão de McClelland, a competência é uma característica implícita, relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa, ou seja, algo que pertence ao repertório individual do sujeito (FLEURY; FLEURY, 2004).

Já para o sociólogo francês Philippe Zarifian, a competência “é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003, p. 139).

Ou ainda:

A competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente. É uma maneira de qualificar. O assalariado é duplamente qualificado: em relação a sua contribuição para a eficiência de um processo de produção e ao seu lugar na hierarquia salarial. [...] Portanto, não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação, a não ser para dizer que o modelo da competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação (ZARIFIAN, 2003, p. 37).

No mesmo sentido, Fleury e Fleury (2004) definem a competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Fernandes (2013), o referencial de competência vincula-se à remuneração e fornece insumos para o dimensionamento de uma organização. Desse modo, se a competência se traduz em agregação de valor, naturalmente aquele trabalhador que agregue mais valor torna-se merecedor de maior recompensa. Outrossim, a avaliação de competências dos níveis de complexidade, associada aos parâmetros de remuneração, oferece maior clareza sobre a adequação ou não dos quadros organizacionais.

No contexto das organizações públicas, o termo competência assumiu diversas conotações. Ocorre que alguns elementos são comuns a todos os significados. Assim,

competências dizem respeito à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes e envolvem comportamentos observáveis que se expressam na ação ou desempenho dos indivíduos (CARVALHO, VIEIRA, BRUNO, MOTTA, BARONI, MACDOWELL, SALGADO, CÔRTEZ, 2009). Sendo assim, considera-se **conhecimento** como sendo uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Ou seja, é o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Por sua vez, a **habilidade** relaciona-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, isto é, o saber como fazer algo. Por fim, a **atitude**, considerada terceira dimensão da competência refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Em outras palavras, refere-se ao saber agir ou querer fazer.

De acordo com Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone e Almada (2008), a gestão por competências precisa do estabelecimento de mecanismos de gestão de desempenho e de outras ferramentas gerenciais, que permitam reconhecer o *gap* ou lacuna de competências. A partir desse diagnóstico, a organização tem condições de planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. A última etapa desse processo é a avaliação, momento em que os resultados obtidos são comparados com os que eram esperados e o processo obtém informações sendo retroalimentado.

A identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais é o ápice desse processo (BRANDÃO, ZIMMER, PEREIRA, MARQUES, COSTA, CARBONE e ALMADA, 2008). Para tanto, primeiramente, deve ser realizada uma pesquisa documental, com a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Posteriormente, convém coletar dados a partir de pessoas consideradas peças-chave da organização, para que sejam conferidos com a análise documental. Ademais, outros métodos e técnicas de pesquisa também cumprem essa tarefa, tais como a observação, entrevistas, grupos focais e questionários (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003).

Para realizar a descrição das competências, convém utilizar referenciais de desempenho no trabalho, isto é, sob a forma de comportamentos observáveis e esperados, indicando se o profissional é capaz de fazer. Assim, o comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação. Podendo ser acrescida uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Ademais, é possível incluir um critério que indique um padrão de qualidade satisfatório (BRANDÃO, ZIMMER, PEREIRA, MARQUES, COSTA, CARBONE e ALMADA, 2008).

Já a identificação das competências existentes na organização realiza-se por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, a partir de instrumentos como o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus, que servem para alinhar a gestão do desempenho à estratégia organizacional.

Deste modo, a gestão por competências é um elemento estratégico para o alcance da eficiência no serviço público, pois trata-se de uma ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores (MICHAUX, 2011). Em outras palavras, identifica os perfis profissionais com o desígnio de compatibilizá-los às necessidades da organização para alcance dos objetivos.

Outros autores enfatizam a dimensão organizacional ou institucional da noção de competência. Assim, competências organizacionais seriam os atributos específicos de uma organização, isto é, aqueles que lhe permitem atingir seus objetivos estratégicos. Vale ressaltar, no entanto, que não se trata de somar as competências individuais de cada funcionário, e sim incluir aspectos de gestão organizacional e de conformidade com a sua missão (CARVALHO, VIEIRA, BRUNO, MOTTA, BARONI, MACDOWELL, SALGADO, CÔRTEZ, 2009).

De acordo com Carvalho, Vieira, Bruno, Motta, Baroni, Macdowell, Salgado e Côrtes (2009), as competências organizacionais no setor público, ultrapassariam as competências legais definidas no momento da constituição de uma organização pública. Assim, as competências legais seriam o ponto de partida, mas as competências organizacionais iriam além, fazendo frente a novas realidades e políticas que surgem com a dinâmica social.

Fleury e Fleury (2004) asseveram que as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias, criadas a partir de rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Deste modo, a mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seria a única referência para comprovar o aprendizado, mas a possibilidade de que este conhecimento seja recuperado pelos membros da organização. Assim, é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve a noção de competência, agregando valor econômico à organização e valor social ao sujeito. Portanto, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, as pessoas investem em si mesmas (FLEURY; FLEURY, 2004).

Na visão de Fernandes (2013), competência organizacional é o conjunto de recursos articulados que geram valor para a organização, podendo ser transferidos a outras áreas,

produto ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave de sucesso.

De modo geral, analisar as competências organizacionais serve para identificar capacidades de recursos superados, de recursos estratégicos existentes, de recursos estratégicos potenciais. No âmbito da competência individual apontam-se as seguintes dimensões: capacidades e entregas. Assim, para avaliar a competência de um indivíduo é preciso verificar se o profissional tem os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para agregar valor; e se ele aplica ou entrega essas capacidades em seu trabalho. Em outras palavras, as competências são as entregas sustentadas pelas capacidades (FERNANDES, 2013).

No entanto, no modelo de competências, adequar as características do indivíduo às características do ambiente organizacional do sujeito é um grande desafio para os gestores. Assim, os processos de aprendizagem pertinentes a essa realidade precisam ser reorientados para esse modelo. A aprendizagem deve ser direcionada para a ação e sua avaliação deve estar apoiada em resultados observáveis (CARVALHO, VIEIRA, BRUNO, MOTTA, BARONI, MACDOWELL, SALGADO e CÔRTEZ, 2009).

Deste modo, os modelos de gestão por competências existem para alinhar as contribuições das pessoas aos objetivos do negócio, de modo a estabelecer as competências individuais necessárias às estratégias da organização, isto é, desenvolver pessoas para desenvolver a organização. E mais, modelos de competências servem de base para estruturar vários processos de gestão de pessoas, a saber: atração, desenvolvimento, recompensa e avaliação (FERNANDES, 2013).

Porém, poucas organizações se prestam a discutir, estabelecer, formalizar suas competências organizacionais, diminuindo assim sua capacidade para tomar decisões estratégicas. Daí a importância de mapear as competências organizacionais. Para transformar estratégias em ações e gerar resultados, a organização precisa estar preparada. Assim, as competências correspondem ao nível de prontidão de uma organização para executar suas estratégias (FERNANDES, 2013).

De acordo com Carvalho, Vieira, Bruno, Motta, Baroni, Macdowell, Salgado e Côrtes (2009), o trabalho no setor público resulta de um reconhecimento ou resposta a direitos e demandas. Isso porque políticas públicas são motivadas por interesses de grupos e setores. Mas o servidor deve estar apto a atender a sociedade, suas expectativas e direitos, independentemente de opinião, raça, gênero, credo ou escolaridade. Para tanto, é preciso que o servidor internalize valores devendo se profissionalizar para exercer a função pública.

Afora a necessidade de elucidar as competências institucionais e estabelecer um modo de administrar de maneira estratégica, o setor público no Brasil, ainda apresenta características políticas que deveriam dar lugar aos valores democráticos constitucionais, como por exemplo, tão somente permitir a promoção de servidores mediante comprovada competência profissional. Verifica-se, portanto, a necessidade de associar dois instrumentos do modelo gerencial: a avaliação de competências e de desempenho (CAPUANO, 2015).

Capuano (2015) assevera, ainda que, o modelo de gestão por competências reflete também no recrutamento e seleção de candidatos para as carreiras no setor público. Isso porque o atual modelo de gestão baseado no concurso público, embora seja transparente e oportunize a participação democrática de todos os cidadãos, não admite realizar uma avaliação completa da competência do candidato, além de não permitir a seleção de perfis para funções executivas e gerenciais, visto que as provas se baseiam no teste de conhecimento e não de habilidades e atitudes. Outrossim, o modelo de gestão por competências encontra barreiras devido ao aparente conflito normativo entre competências de cargos e de ambientes organizacionais.

Um dos desafios dos gestores é difundir a importância do referencial de competências para a capacitação e suas prerrogativas. Neste ínterim, cada servidor deveria traçar seu objetivo profissional, preocupando-se com seu desenvolvimento, de modo articulado com as estratégias organizacionais. De modo que, a responsabilidade pela educação permanente seria assumida tanto pelas escolas e setores de gestão de pessoas, quanto pelos próprios servidores (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2006).

Neste sentido, Baroni e Oliveira (2006, p. 4) ponderam que:

os planos de capacitação calcados nos modelos tayloristas baseiam-se nas análises ocupacionais descritivas e conduzem ao treinamento para a execução de tarefas. A superação desses modelos, assim como ocorre nos processos de trabalho modernos, requer uma educação profissional centrada no estímulo à autonomia e iniciativa. Além do domínio operacional, incide sobre a efetividade da formação a exigência de um processo de aprendizagem compatível com o desafio da construção de um sujeito mais reflexivo, capaz de compreender o processo produtivo no qual se insere e de decidir quando confrontado com situações inusitadas ou problemáticas. A formação profissional, portanto, deve basear-se em estratégias que viabilizem o efetivo acesso dos profissionais às conquistas científicas e tecnológicas da sociedade, em oposição à mera aprendizagem de técnicas de trabalho ou desempenho de tarefas.

Com efeito, a gestão por competências é um modelo alternativo de gestão que dirige esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à

consecução dos objetivos de uma organização. Assim, constitui-se em um processo ininterrupto com início na elaboração da estratégia organizacional. De modo que, a partir dos objetivos definidos, pode-se definir indicadores de desempenho e metas, bem como identificar as competências necessárias para atingir o fim esperado (BRANDÃO, ZIMMER, PEREIRA, MARQUES, COSTA, CARBONE e ALMADA, 2008).

Fernandes (2013) afirma que, o desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas, de modo que a gestão de pessoas constitui atividade crítica, no sentido de providenciar a organização de competências que viabilizam suas estratégias. O modelo de gestão por competências visa especificar comportamentos profissionais consistentes com aquilo que a estratégia estabelece. Assim, vários processos de gestão de pessoas, tais como avaliação, carreira e sucessão, desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração e dimensionamento de quadro passam a ter as competências almejadas como balizador.

Este modelo de gestão considera que as pessoas podem agregar valor, uma vez que, atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que resulta em melhoria dos processos e introdução de tecnologias. A palavra competência pode ser definida como o ato de mobilizar o que se sabe em determinada situação ou contexto. Assim, compreende-se como profissional competente, nesse caso, aquele indivíduo que desenvolve a capacidade de procurar alternativas para solucionar problemas e situações novas ou inusitadas no ambiente de trabalho (MICHAUX, 2011).

Importante destacar, ainda, que o desenvolvimento da estratégia da organização é fundamental, na medida em que deve atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Assim, a Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento de lacunas de competências eventualmente existentes na organização ou na equipe, procurando eliminá-las ou amenizá-las. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. Desse modo, minimizar eventuais lacunas de competências quer dizer orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer e o que a organização espera que eles façam. Isto é, entre as competências atuais e as competências necessárias (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2006).

Deste modo, a competência estratégica ou organizacional denota um saber-fazer distintivo que permite a uma empresa se diferenciar. Ou seja, um modelo de gestão por

competências deve ser favorável às estratégias e particularidades da organização (FERNANDES, 2013).

De acordo com estudos realizados no período de 2009 a 2013 para análise de possíveis empecilhos à implementação do modelo de gestão por competências no setor público, constatou-se que múltiplas variáveis podem exercer influência, a saber: falta de apoio/patrocínio dos dirigentes no planejamento e execução das ações necessárias à implementação do novo modelo; pouca compreensão por parte dos dirigentes e gerentes acerca da importância do novo modelo para a Administração Pública Federal; baixos níveis de qualificação nas áreas de capacitação e desenvolvimento em conceitos e metodologias sobre o tema Gestão por Competências; carência de quadro próprio de servidores; insuficiente suporte teórico-metodológico para a efetiva operacionalização do projeto de gestão por competências; ausência de um sistema informatizado para a gestão de informações relativas ao mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de capacitação e estruturação dos planos de capacitação; pouca legitimidade da área de capacitação e desenvolvimento para a construção e aplicação do modelo de gestão por competências; restrição orçamentária; ausência de planejamento estratégico; e ausência de programas de formação gerencial (ASCOM, 2016).

Outra dificuldade que pode ser apontada é a mudança da cultura organizacional do serviço público. Para ser bem-sucedida, a implantação da gestão por competências, é primordial o comprometimento e a ação, de modo a admitir o modelo gerencial de resultados em face do modelo burocrático. Porém, isso implica alterar o âmago do setor público, logo, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição. Sendo assim, é mister analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias, assim como das já existentes (CARVALHO, VIEIRA, BRUNO, MOTTA, BARONI, MACDOWELL, SALGADO e CÔRTEZ, 2009).

Por outro lado, foram identificados resultados positivos na implementação da gestão por competências em organizações públicas, a saber: maior qualificação das equipes das áreas de capacitação e desenvolvimento para atuarem no projeto de gestão por competências; reorganização dos processos de trabalho e atividades relacionadas à capacitação e desenvolvimento, tomando como referência a abordagem de competências; maior maturidade e proximidade das equipes de capacitação e desenvolvimento em relação ao planejamento estratégico da organização; maior qualificação das demandas de capacitação e desenvolvimento, tendo em vista a realização do mapeamento e elaboração dos perfis de competências individuais e gerenciais em vários setores da organização; e reestruturação da

área de desenvolvimento de pessoas, ampliando o foco de atuação para educação corporativa (ASCOM, 2016).

Na próxima seção foram realizadas considerações acerca do Plano de Desenvolvimento Institucional, bem como sobre a concepção, desenvolvimento e estrutura organizacional da UFJF.

1.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2020) da Universidade Federal de Juiz de Fora

A UFJF é uma das 64 Universidades Federais vinculadas ao Ministério da Educação, tendo sido instituída pela Lei nº 3.858/1960, a partir do condomínio e federalização de seis faculdades já existentes no município de Juiz de Fora, quais sejam: Medicina, Engenharia, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia. Trata-se, portanto, de uma pessoa jurídica de direito público, integrante da Administração Pública Federal Indireta, criada por lei específica, para desenvolver atividade típica de Estado.

Neste sentido, sujeita-se aos princípios e normas da Administração Pública, conforme disposto no art. 37, *caput* da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2018a) a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Por conseguinte, o conjunto de atribuições e responsabilidades da estrutura organizacional da UFJF deve ser cometido a pessoas legalmente investidas no cargo, denominadas servidores. Destarte, o corpo técnico e docente da UFJF submete-se às regras do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, previsto na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

Com a Reforma Universitária ocorrida na década de 1970, a UFJF passou a contar com três Institutos Básicos: Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Biológicas e Geociências e Instituto de Ciências Humanas e Letras. No ano de 1999, foi criado o Centro de Ciências da Saúde, onde passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina. No ano de 2005, foram criadas duas novas unidades: o Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Letras. Em 2007, a Instituição aderiu ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e promoveu um expressivo aumento de vagas em seus cursos de graduação. Outrossim, a UFJF, em parceria com outras esferas de governo desenvolve o programa de Educação a Distância (EAD), visando à universalização e democratização do acesso ao conhecimento (UFJF, 2015b).

Atualmente, a Instituição conta com 93 opções de cursos de Graduação, 36 de Mestrado e 17 de Doutorado, em todas as áreas do conhecimento. Com um *campus* no município de Governador Valadares, é considerada polo científico e cultural de uma região de mais de três milhões de habitantes, classificada entre as melhores universidades da América Latina (UFJF, 2018a).

Segundo o Regimento Geral da UFJF, integram sua estrutura organizacional: o Conselho Superior e os Conselhos Setoriais, denominados órgãos de deliberação superior; a Reitoria, as Pró-Reitorias e Assessorias, os quais compõem a Administração Superior; as Unidades Acadêmicas; os Órgãos Suplementares; os Órgãos Colegiados das Unidades e dos Órgãos Suplementares (UFJF, 1998).

São órgãos colegiados superiores o Consu e os Conselhos Setoriais, quais sejam: Conselho de Graduação; Conselho de Pós-Graduação e Pesquisa; Conselho de Extensão e Cultura e o Conselho de Administração e Recursos Humanos.

A Reitoria é o órgão executivo que coordena e supervisiona todas as atividades da Universidade e compõe-se pelo Reitor, vice-Reitor, Chefia de Gabinete, Secretarias e Assessorias. Vale ressaltar que, de acordo com o Regimento Geral da Instituição, os cargos de Reitor e vice-Reitor são ocupados mediante processo de eleição, com a participação dos docentes, discentes e técnico-administrativos. A nomeação é feita pelo Presidente da República, a partir da indicação em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo da Instituição. Somente docentes integrantes da carreira de magistério superior, portadores do título de doutor podem concorrer ao cargo. O Reitor é o administrador universitário ao qual compete a função administrar os rumos da instituição, coordenando a formulação, implantação e avaliação das estratégias necessárias ao cumprimento da missão institucional (SOUZA, 2009).

Para assessorar a Reitoria, a atual gestão da UFJF conta com as seguintes Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Cultura; Pró-Reitoria de Assistência Estudantil e Educação Inclusiva; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças; Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão. Outrossim, conta com as seguintes Diretorias: do Campus de Governador Valadares, de Ações Afirmativas, de Imagem Institucional, de Avaliação Institucional, de Relações Internacionais e de Inovação.

São consideradas Unidades Acadêmicas no *campus* sede da UFJF: Colégio de Aplicação João XXIII, IAD, Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Humanas, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Faculdade

de Arquitetura e Urbanismo, Faculdade de Comunicação Social, Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Faculdade de Educação, Faculdade de Educação Física, Faculdade de Enfermagem, Faculdade de Engenharia, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Fisioterapia, Faculdade de Letras, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia e a Faculdade de Serviço Social. Já o *campus* de Governador Valadares (GV) conta com duas Unidades Acadêmicas, a saber: Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e Instituto de Ciências da Vida.

De acordo com Souza (2006), as atitudes e responsabilidades dos administradores universitários compreendem: definir e rever periodicamente os valores, a missão, a visão e as estratégias da Instituição; coordenar e orientar a adequação de estruturas, sistemas, recursos, processos e procedimentos; promover o mapeamento, a análise e o tratamento das disfunções e deficiências institucionais; contribuir para harmonizar os interesses da instituição, dos profissionais universitários, do mercado e dos clientes; acompanhar, avaliar e orientar o desempenho institucional; e administrar os conflitos, as comunicações entre departamentos, os setores e as pessoas, o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários.

Neste sentido, a UFJF estabelece sua missão por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional visando produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida.

O PDI consiste em um documento por meio do qual:

se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI) (BRASIL, s/d, s/p).

Portanto, o PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, cujos resultados devem calcular as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Por conseguinte, os modelos de competências geralmente levam em consideração os objetivos e as estratégias para uma organização. Além disso, estabelecem quais competências são necessárias, comunicam esses comportamentos às pessoas, analisam o

nível de adesão das pessoas a essas competências, auxiliam gestores a dar retorno às pessoas acerca de suas competências, instrumentalizam gestores para pactuarem planos de ação e de desenvolvimento a fim de suprirem as lacunas, estabelecem sistemáticas de progressão na carreira associadas ao desenvolvimento de competências, servem de balizador para buscar contratar pessoas com as competências desejadas (FERNANDES, 2013). Neste sentido, é salutar que “a definição de uma estratégia de recursos humanos para se obter uma força de trabalho altamente comprometida com a organização deve preceder as demais estratégias organizacionais” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 50).

Assim, conforme visto na seção anterior, o modelo de competências serve como parâmetro para implantação de estratégias, principalmente por se comunicar com outros processos de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, carreira e remuneração (FERNANDES, 2013). Portanto, as Instituições de Ensino Superior devem fazer constar em seus PDI dados e informações em três níveis hierárquicos conforme informações constantes do quadro a seguir.

Quadro 1 - Dados e informações constantes de um PDI

Dimensões	Organização Institucional e Pedagógica	Corpo Docente	Instalações
Categorias de análise	Tendem a aferir o projeto global da IES, considerando a missão institucional, as ações institucionais propostas, a gestão acadêmico-administrativa (estrutura organizacional, administração superior, administração acadêmica, órgãos colegiados, coordenações de curso, etc.); os projetos pedagógicos dos cursos, tendo como o eixo central a qualidade de ensino. E demais atividades acadêmicas relacionadas ao ensino: a investigação científica, a pesquisa, a extensão e a prática profissional; e o projeto de avaliação institucional, considerando a vocação global da IES, expressa nas ações acadêmico-administrativas, partindo dos objetivos e metas estabelecidos no Plano, conduzindo a uma reflexão aprofundada sobre os diversos e importantes resultados das avaliações de cursos realizadas pelo MEC ou por outros agentes externos.	Visam avaliar os docentes em si (sua formação e qualificação profissional), as condições de trabalho e de capacitação que a IES lhes oferece e sua atuação ou desempenho na gestão acadêmica, no ensino e nas demais atividades acadêmicas da instituição – a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.	Procuram avaliar as instalações gerais da IES, a biblioteca e as instalações especiais, próprias ou específicas do conjunto de cursos. Embora a biblioteca seja um indicador das instalações gerais, está aqui destacada, para que se permita analisá-la, e, posteriormente, avaliá-la em separado, dada a sua importância na avaliação da qualidade de qualquer instituição de ensino superior

Fonte: Brasil, s/d. Quadro elaborado pela autora.

As Dimensões compreendem dados sobre Organização Institucional e pedagógica; Corpo Docente e Instalações. As Categorias de Análise estabelecem os desdobramentos das Dimensões, organizadas, cada uma, também em três níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação. E os Indicadores significam os desdobramentos das Categorias de Análise e também estão organizados em função da sua proximidade e interdependência (BRASIL, s/d).

O artigo 21 do Decreto nº 9.235/2017 dispõe que:

Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo, os seguintes elementos: I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso; II - projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão; III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância; IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos; V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso; VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho; VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados; VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais; IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará: a) com relação à biblioteca: 1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia; 2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e 3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos

tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras; XI - oferta de educação a distância, especificadas: a) sua abrangência geográfica; b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI; c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados; d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo (BRASIL, 2017a, s/p).

Para o alcance de sua missão, a UFJF estabeleceu ações circunscritas em objetivos gerais, quais sejam: garantir a excelência acadêmica; assegurar a democratização do ensino; promover a qualidade de vida; otimizar processos organizacionais e infraestrutura; fortalecer inovação social, a inserção e o desenvolvimento regional; consolidar o desenvolvimento do campus de GV (UFJF, 2015a).

Corroborando com o que foi estudado acerca do modelo de gestão por competências, a Universidade dispôs em seu PDI que para alcançar patamares de excelência ela deve ser formada por “pessoas comprometidas, integradas, motivadas e voltadas para produção de conhecimentos de ponta, a transmissão de saberes consolidados e novos saberes, a inovação em todas as áreas de atuação” (UFJF, 2015a, p. 25).

Assim, são fundamentais para o êxito na atividade-fim da instituição a agilidade, a transparência e a integração organizacional. Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos específicos: realizar o diagnóstico das demandas institucionais da universidade nos *campi* de Governador Valadares e Juiz de Fora; rever o estatuto e o regimento da UFJF, a fim de adequar as exigências da nova Universidade; redimensionar a necessidade de pessoal nas unidades acadêmicas e órgãos suplementares para apoio à gestão e infraestrutura; estabelecer critérios participativos para os repasses e transferências de recursos financeiros efetuados pela administração central; ampliar a concessão de bolsas para o desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa, extensão, cultura e inovação; analisar os resultados e impactos alcançados pelos investimentos dos recursos financeiros da Universidade; elaborar atividades de treinamento e capacitação em tecnologias, contribuindo para formação de uma consciência crítica acerca da inovação tecnológica; estudar a possibilidade de descentralizar algumas atividades de gestão de pessoas para as unidades acadêmicas e administrativas (UFJF, 2015b).

Foram, ainda, estabelecidas as seguintes metas ou objetivos específicos a fim de fortalecer a inovação social, inserção e o desenvolvimento regional: ampliar as capacitações dos treinamentos visando à captação de recursos do Ministério da educação (MEC), Fapemig

e outras fontes públicas e privadas; facultar aos docentes, discentes e TAE, por meio de apoio institucional, participação em eventos de natureza cultural, seja no campo da pesquisa seja no campo da extensão, nos limites de atuação da Pró-Reitoria de Cultura (UFJF, 2015b).

Outrossim, o PDI prevê, ainda, a condução de ações que visem ao desenvolvimento profissional do seu corpo técnico-administrativo e docentes, nos *campi* de Governador Valadares e de Juiz de Fora, com a valorização da capacitação, da qualificação e do desenvolvimento das carreiras do Magistério Federal e do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), mantendo e aprimorando programas como o Proquali, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (Procap) e o Programa de Avaliação de Desempenho (Proades).

De acordo com o PDI (UFJF, 2015a), a UFJF através da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, visa implantar a gestão por competências, buscando utilizar metodologia de diagnóstico de competências para os cargos docentes e técnicos.

Deste modo, foram elencados como objetivos da gestão por competências no âmbito da UFJF: selecionar melhor os recursos humanos, isto é, ao se diagnosticar internamente e se compreender quais requisitos e competências atendem aos anseios da UFJF para cada cargo, os programas constantes nos editais de contratação via concurso público podem ser mais bem ajustados às necessidades da Universidade; treinar e desenvolver melhor os recursos humanos que já compõem o quadro efetivo da UFJF, sempre buscando fomentar capacitação e qualificação sinérgica com as atribuições inerentes a cada cargo, que por sua vez devem estar em consonância com o que a Universidade necessita de cada profissional; obter ganho de performance institucional através de recursos humanos adequadamente selecionados, mais bem treinados e capacitados e mais motivados para exercerem suas atribuições e atenderem às múltiplas demandas da sociedade atual (UFJF, 2015a).

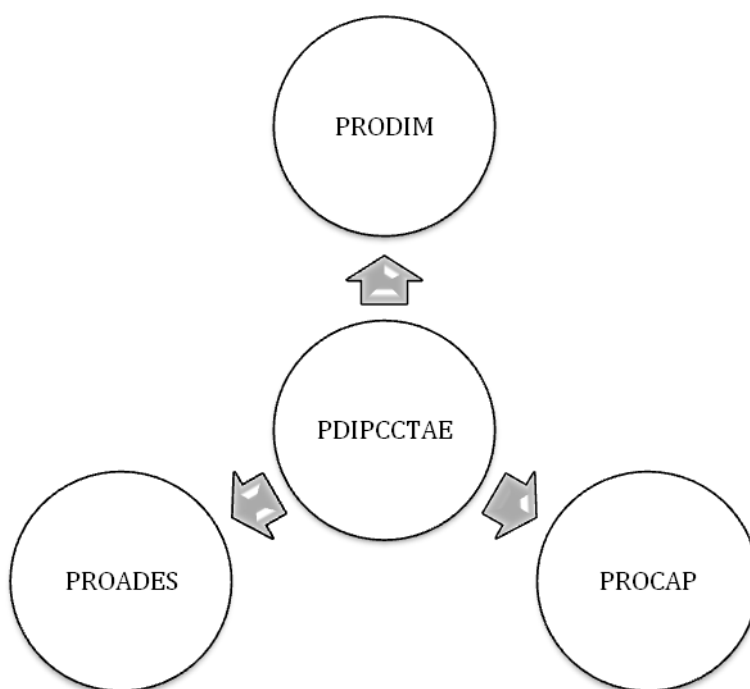
Além disso, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) do MEC instituiu um sistema de autoavaliação com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pela Universidade e para manter a transparência das ações realizadas. Para tanto, a CPA e a Diretoria de Avaliação Institucional (Diavi) devem elaborar periodicamente relatórios de autoavaliação de acordo com as metas estabelecidas no PDI.

De acordo com Baroni e Oliveira (2006), as organizações e suas lideranças têm reconhecido os indivíduos como elemento estratégico e percebido a importância da formação contínua. Neste sentido, as organizações tendem a adotar opção por programas mais longos e integrados, com foco na mobilização de competências e redução do automatismo para execução de tarefas. Assim, treinamentos por catálogo podem estar com os dias contados. Há

evidências por uma crescente adoção da capacitação permanente, voltada para os objetivos e resultados organizacionais, com programas capazes de refletir a lógica e as exigências dos processos de trabalho com a realidade de cada organização.

A partir desta visão, de desenvolvimento e de valorização do ser humano, e em atendimento ao estabelecido pelo Decreto nº. 5.825/2006 que define as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006c), instituído pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), a Universidade Federal de Juiz de Fora instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira de Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICCTAE), por meio da Resolução nº 24/2006 (UFJF, 2006). O PDICCTAE tem como finalidade atender às necessidades institucionais para o desenvolvimento de seus servidores e deve contemplar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a realidade da instituição: o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativos em Educação (Prodim); o Procap; bem como o Proades, conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Mecanismos em prol do desenvolvimento dos integrantes da Carreira de Cargos Técnico-Administrativos em Educação



Fonte: Brasil, 2006c. Figura elaborada pela autora.

A fim de atender ao estabelecido no PDICCTAE/UFJF, em abril de 2007, foram instituídas as seguintes Coordenações: de Avaliação e Movimentação de Pessoas (Camp), à qual compete gerenciar o Proades e a CCDP, à qual compete o Procap. Ambas subordinadas à então Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), denominada Progepe desde abril de 2016.

Frise-se que, dez anos mais tarde, em julho de 2017, a UFJF aprovou o Prodim por meio da Resolução nº 36/2017 do Conselho Superior (UFJF, 2017a). Trata-se de um programa integrado à política institucional de gestão de pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora com a finalidade de subsidiar as ações relacionadas ao pessoal técnico-administrativo para o fortalecimento dos processos de trabalho e a valorização das pessoas, visando ao pleno cumprimento das finalidades institucionais nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. O Prodim tem como objetivo promover o dimensionamento da força de trabalho da UFJF, isto é, realizar o diagnóstico e a análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as possibilidades de adoção de inovações tecnológicas e de modernização dos processos de trabalho no âmbito da UFJF (UFJF, 2017a). No entanto, embora tenha sido aprovado pelo Consu/UFJF, o Programa de Dimensionamento ainda não foi efetivamente implementado, isso porque, de acordo com o Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de março de 2018, a dificuldade encontrada para sua implantação foi a ausência de um regulamento contendo as atribuições dos cargos pertencentes ao PCCTAE. Ademais, o Ministério do Planejamento tratou de apresentar, em julho de 2018, uma nova metodologia para as entidades da Administração Pública Federal que visa melhorar a qualidade e eficiência do serviço público, por meio da apuração da quantidade de pessoas necessárias para realizar determinadas entregas ou tarefas e para verificar a necessidade de concursos públicos futuramente.

Sendo assim, teoricamente, a UFJF possui um conjunto de instrumentos necessários para implementação do modelo de gestão por competências, quais sejam: PDI, com a indicação das metas e objetivos e a definição das estratégias institucionais; o Prodim, que visa realizar o diagnóstico e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais da UFJF; o Proades, que tem o cunho de avaliar o desempenho dos TAE no alcance de metas individuais pactuadas juntamente à sua equipe de trabalho visando promover a melhoria contínua dos serviços públicos prestados e o desenvolvimento pessoal e institucional; o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (Procap), cujo objetivo geral é proporcionar, de forma continuada, oportunidades de capacitação e qualificação aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFJF, em

atendimento às necessidades e metas institucionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor dentro da Instituição, viabilizando a mudança de nível de capacitação mediante a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação, como formas de se promover o seu desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional.

No entanto, revela-se a existência de um hiato entre os planos formais e a efetiva prática. Isso porque não tendo sido implementado o Prodim, a Instituição sequer pode diagnosticar e analisar sua força de trabalho. Além disso, o Proades não tem sido determinante para apontar as lacunas de competências necessárias para o desenvolvimento institucional, considerando que habitualmente todos os servidores são considerados habilitados. Outrossim, a ausência da figura de um Coordenador no setor responsável pelo Procap tem restringido ações em prol da capacitação dos servidores.

Ressalte-se, ainda, que as atividades da UFJF são desenvolvidas, dentre outros, por integrantes da carreira de cargos Técnico-Administrativo em Educação e da carreira de cargos do Magistério Federal. Ocorre que a referida política de desenvolvimento de pessoal implementada na Instituição circunscreve somente à carreira de cargos técnico-administrativo em educação. Porém, vale lembrar que o Plano de Carreira do Magistério Federal instituído em 28 de dezembro de 2012, pela Lei nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012a) prevê que compete à Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) prestar assessoramento para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente. A UFJF aprovou no ano de 2015, o Regimento Interno da CPPD, por meio da Resolução nº 25/2015 (UFJF, 2015c). A primeira reunião dos membros eleitos foi realizada em 17 de fevereiro de 2016. A CPPD é vinculada à Reitoria, atuando de forma independente da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Foi explicitado, anteriormente, a importância de se formalizar as competências organizacionais para a tomada de decisões estratégicas. No entanto, Carbone (2013) pondera que para cada tipo de processo de trabalho e resultado esperado, há um meio de desenvolvimento de competências mais eficaz. Para tanto, existem pesquisas empírico-científicas que investigam que tipo de ação de desenvolvimento de competências pode ser mais eficiente para cada tipo de resultado desejado pela organização.

Neste sentido, vale ressaltar que, conforme os dizeres de Souza (2009), alguns aspectos caracterizam as universidades como instituições atípicas, a saber: a natureza política que predomina nas decisões; a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados; a dificuldade de se mensurar os produtos

resultantes da ação organizacional; e a ausência de padrões de desempenho e compromissos com resultado.

A próxima seção irá delinear a estrutura da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas que é a responsável pelo gerenciamento da vida funcional dos servidores da UFJF.

1.4 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

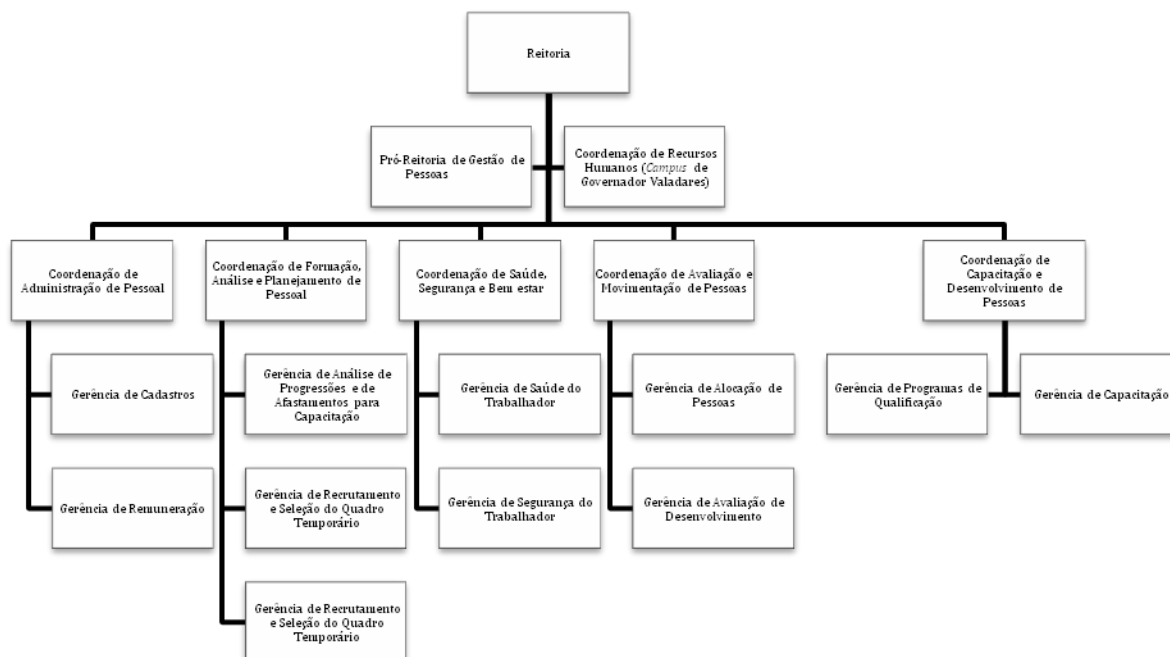
O gerenciamento da vida funcional dos servidores da UFJF fica a cargo da Progepe, assim denominada desde abril de 2016, antiga PRORH – instalada no prédio da Reitoria no *campus* sede em Juiz de Fora, bem como da Coordenação de Recursos Humanos estabelecida no *campus* de Governador Valadares.

A Progepe é responsável pela realização dos concursos públicos da Instituição, bem como pela remuneração, progressão profissional, afastamentos para capacitação e movimentação de pessoas. Outrossim, compete à Progepe a promoção de oportunidades de capacitação e desenvolvimento, ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde do servidor, além de sistemas de avaliação de desempenho.

Por sua vez, a Coordenação de Recursos Humanos é responsável por gerenciar a vida funcional dos servidores do *campus* Governador Valadares no que refere à lotação e movimentação de pessoas, estágio probatório, progressão profissional e afastamentos/licenças. Ela também divulga oportunidades de capacitação e desenvolvimento, além de desenvolver ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional aos servidores. A Coordenação de Recursos Humanos é composta pelos seguintes setores: Recursos Humanos, SIASS – Apoio Administrativo; SIASS – Perícias em Saúde e SIASS – Saúde Segurança e Bem-estar.

Para o desenvolvimento de suas atividades, a Progepe estrutura-se em cinco Coordenações, a saber: Coordenação Administração de Pessoal (CAP), de a CAMP, Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (Cfap), Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE) e a CCDP. A atual estrutura da Progepe/UFJF, portanto, pode ser ilustrada conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas



Fonte: Figura elaborada pela autora, 2018.

A CAP é responsável pelo gerenciamento de dados cadastrais e remuneração dos servidores, bem como pelo atendimento aos órgãos fiscalizadores da União, tais como Advocacia- Geral da União, Controladoria Geral da União, Tribunal de Contas da União, Justiça Federal, Vara de Família e Cível. Ademais, realiza a análise de Notas Técnicas e Orientações Normativas e atualizações da legislação referente ao pessoal da UFJF. Estrutura-se em duas gerências: Gerência de Cadastros e Gerência de Remuneração.

Compete à Gerência de Cadastros assuntos relacionados a dados cadastrais no Sistema de Gestão de Acesso do Ministério do Planejamento (Sigac) - Antigo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) e Sistema de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Sigepe) inclusão e exclusão de servidores cedidos e requisitados; afastamento para prestar colaboração; lotação provisória de servidores anistiados; mudança de regime de trabalho; inclusão e exclusão de dependentes; certidão de tempo de contribuição de serviço; pensão por falecimento; férias; aposentadoria; abono permanência; declarações diversas para servidores; concessão de licença por assiduidade; análise de período de aquisição de licença de capacitação; apuração de tempo para mudança de regime de trabalho; licença paternidade e licença maternidade e conservação de arquivo funcional.

À Gerência de Remuneração compete matérias relacionadas a inclusões, alterações e exclusões vinculadas ao gerenciamento da folha de pagamento dos servidores, pensionistas civis e alimentícias; atualização nas fichas financeiras de dados referentes a meses anteriores;

consultas a tabelas gerais e funcionais do Siape; consultas a processos administrativos; lançamento na folha suplementar interna; pagamento de valores referentes aos processos de ajuda de custo; cálculo e lançamentos de valores decorrentes de titularidades em funções e substituições de funções; cadastramento de pensão alimentícia; Fundação de Previdência Complementar dos Servidores (Funpresp); fundo de garantia; lançamento de remuneração de adicionais; cadastro e exclusão de benefícios (vale alimentação, vale transporte e auxílio funeral); pagamento de valores relativos a exercícios anteriores, cálculo e lançamento dos retroativos.

A Camp por sua vez, é responsável pelo gerenciamento de alocação de servidores da UFJF e pela avaliação de desempenho dos servidores docentes e técnico-administrativos. O setor é estruturado a partir das seguintes divisões: Gerência de Alocação de Pessoas e Gerência de Avaliação de Desenvolvimento.

À Gerência de Alocação de Pessoas cabem assuntos relacionados à cessão de servidores; requisição de afastamento para curso de formação; exoneração; licenças para atividade política, acompanhamento de cônjuge, assuntos particulares, licença para mandato eletivo; lotação provisória; recondução; redistribuição; remoção e vacância. À Gerência de Avaliação de Desempenho cabem assuntos relacionados Proades e estágio probatório.

A Cfp realiza o gerenciamento de recrutamento e seleção de funcionários efetivos e temporários da Universidade Federal de Juiz de Fora e análise de progressão e de afastamento para capacitação dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação. O departamento também é estruturado a partir das seguintes divisões: Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação, Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo e Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário e Controle de Vagas.

À Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação cabem assuntos relacionados a Afastamentos de servidores Docentes e TAE para participação em Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* (Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado) no País e no exterior, capacitação no exterior (congressos e similares), licença para capacitação, incentivo à qualificação, progressão por capacitação profissional, análise de cumprimentos de interstício para subsidiar processos relacionados a vacâncias, progressão funcional, aceleração de promoção e retribuição por titulação.

À Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo cabem assuntos relacionados a concurso público de TAE e Docentes, levantamento de dados, registros em banco de dados e nos sistemas Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga)-RH/UFJF e

Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (Simec/MEC), editais de concursos, extratos e avisos; convocação, nomeação, posse de servidores efetivos e relatórios de provimentos de vagas.

À Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário cabem assuntos relacionados à seleção de professor substituto, temporário e visitante, registros em bancos de dados e no sistema Siga-RH; controle de vagas de TAE e Docentes, editais de seleção de substitutos, confecção e acompanhamento de contratos de substitutos e temporários, professor convidado, gerenciamento do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos e do Banco de Professor Equivalente.

A COSSBE é o Setor de Assistência à Saúde Suplementar e é responsável pelo gerenciamento da Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) da UFJF e pela coordenação da equipe de trabalho de caráter transdisciplinar (médicos, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais, engenheiros e técnicos) composta por integrantes do quadro da UFJF e dos órgãos conveniados.

À Assistência e Bem-Estar cabe prestar atendimento acolhedor e assistência ao servidor e/ou familiar nas demandas referentes à saúde, segurança e bem-estar. Abertura de processo para oficialização de união estável; abertura de processo visando concessão de Imposto de renda e Plano de Seguridade Social; abertura de revisão de aposentadoria e pensões por motivo de saúde; abertura de processo de pensões vitalícias para filhos de servidores em condições especiais de saúde.

A Gerência de Saúde do Trabalhador é responsável por gerenciar ações e programas nas áreas de perícia oficial em saúde e na prevenção aos agravos, promoção e acompanhamento da saúde dos servidores, tanto nos aspectos individuais como nas relações coletivas no ambiente de trabalho.

À Gerência de Segurança do Trabalhador cabe gerenciar ações e programas na área de segurança do trabalho através de levantamentos técnico e laudos de inspeções ambientais de modo a subsidiar e assessorar a Comissão de Avaliação de Riscos Ambientais da UFJF sobre insalubridade, periculosidade e gratificação de Raio X, bem como à direção das unidades acadêmicas e administrativas nos aspectos relacionados à identificação, monitoramento e controle dos riscos existentes nas atividades de trabalho.

A CCDP é responsável por viabilizar oportunidades de capacitação e qualificação dos Servidores (Docentes e TAE) da UFJF, promovendo e incentivando ações voltadas para o desenvolvimento, a valorização profissional e a cidadania.

Para realizar tais atividades, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas conta com a força de trabalho de aproximadamente 100 servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo, dentre os quais: Administrador, Assistente em Administração, Assistente Social, Auxiliar de Enfermagem, Auxiliar em Administração, Contador, Cozinheiro, Enfermeiro-Área, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Médico-Área, Psicólogo-Área, Secretário Executivo, Técnico em Arquivo, Técnico em Contabilidade, Técnico em Enfermagem, Técnico em Radiologia, Técnico em Segurança do Trabalho, Tecnólogo-Formação.

A referida composição, no entanto, não está em acordo com as recomendações da literatura acerca da gestão por competências. Isso porque estruturas pautadas no sistema hierárquico-burocrático devem dar lugar a estruturas com grau maior de autonomia. Nesse sentido, a gestão por competências orienta para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários, de modo a gerar um sistema de informação estratégica que dirige as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta (SOUZA, 2009).

Vale ressaltar, no entanto, que desde fevereiro de 2017, foi constituída uma Comissão responsável pelo Mapeamento e Otimização dos Processos (MOP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas visando melhorias nos processos de trabalho, bem como a sua reestruturação (UFJF, 2017b).

Considerando que o objeto do presente estudo é o Programa de Apoio à Qualificação, o qual foi instituído no âmbito da CCDP, a próxima subseção irá delinear esta Coordenação em separado.

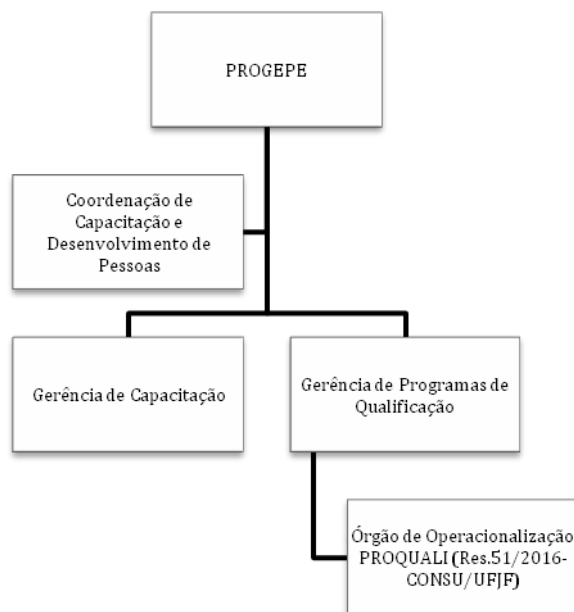
1.4.1 Sobre a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas

Conforme visto na subseção anterior, a CCDP é subordinada à Progepe e foi instituída a partir da necessidade de proporcionar aos ocupantes da Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação os seguintes princípios e diretrizes, previstos no art. 3º, incisos III, VII e VIII da Lei nº 11.091/2005: qualidade do processo de trabalho; desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal (BRASIL, 2005).

Portanto, a missão da CCDP é a organização de cursos de aperfeiçoamento e capacitação, bem como de programas de qualificação destinados aos servidores efetivos da Universidade Federal de Juiz de Fora. Para tanto, a Coordenação conta, atualmente, com uma

equipe de quatro servidores do quadro efetivo da UFJF que se dividem em duas Gerências, conforme Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Organograma da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas



Fonte: Figura elaborada pela autora, 2018.

No entanto, frise-se que esta Coordenação, que possui papel estratégico para a Instituição, está sem a figura de um Coordenador desde o ano de 2015. Ademais, a UFJF conta com dois *campi* um em Juiz de Fora e outro em Governador Valadares, de modo que, a CCDP assume o importante papel de realizar sua missão no âmbito de toda a UFJF, tendo como objetivos: i) proporcionar, continuamente, oportunidades de capacitação e qualificação aos servidores TAE, promovendo o desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional; ii) incentivar ações voltadas para a cidadania e valorização profissional e, consequentemente, iii) a melhoria da gestão pública.

Atualmente, a CCDP/Progepe promove as seguintes ações de capacitação e qualificação para os servidores da UFJF, entre outras: i) cursos de capacitação, à distância e presenciais; ii) reserva de vagas para servidores em Programas de Pós-graduação *stricto sensu*; iii) Proquali.

À Gerência de Capacitação incumbe, entre outras atribuições, a elaboração do Plano Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento (PAC), a partir do levantamento de necessidades realizado por memorando enviado às unidades acadêmicas e administrativas da UFJF.

À Gerência de Programas de Qualificação incumbe a operacionalização de programas de reserva de vagas para servidores em cursos de Pós-graduação, tais como: o Mestrado

Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e o Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap). Além disso, fica responsável, juntamente com o Órgão de Operacionalização, pela execução do Proquali, que é objeto da presente pesquisa e está delineado no próximo Capítulo.

Sendo assim, são atribuições da Gerência de Programas de Qualificação, entre outras: a elaboração de minutas de Editais para seleção de servidores técnico-administrativos em educação e docentes do quadro efetivo da UFJF para recebimento de Bolsas Proquali; a publicação dos editais e dos resultados do processo seletivo do Proquali; a efetivação de controles e sistematização das ações do Programa; a elaboração de relatórios; documentos para convocação de reuniões da Comissão Gestora; transcrição de atas de reuniões; a operacionalização da folha de pagamento referente às bolsas Proquali; atendimento aos servidores; análise, organização e arquivamento de documentos; emissão de declarações e certidões relativas à participação dos servidores nos programas de qualificação.

Para gerenciar os dados e as informações administrativas, a CCDD/Progepe utiliza o Siga da UFJF. Trata-se de um sistema computacional estruturado em módulos integrados, compostos por diversas rotinas de cadastro, consulta, relatórios, certificados, lançamento de frequência, elaboração de folha de pagamento de bolsas, entre outras, que podem ser acessados via internet pelos usuários de acordo com as permissões específicas. Além desse sistema, os servidores fazem uso de softwares para a realização de operações financeiras e contábeis usando planilhas eletrônicas (folhas de cálculo), bem como processador de texto.

Há que se ressaltar, no entanto, que os sistemas de gerenciamento de dados e informações citados anteriormente não atendem de modo satisfatório às necessidades do setor. Isso porque os procedimentos são parcialmente informatizados, dependendo ainda do uso de papel e outras planilhas eletrônicas para processar dados referentes aos cursos de capacitação, ao pagamento de instrutores, à folha de pagamento das bolsas Proquali, acompanhar o término do curso pelo bolsista, bem como determinar o limite de bolsas a receber. Enfim, em que pese algumas atividades do setor tenham tido melhorias, tais como emissão de certificado digital, muitas atividades ainda carecem de automação.

Nesta subseção foi delineada a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, cuja ação mais relevante tem sido o Programa de Apoio à Qualificação. Na próxima seção, foram analisados os Planos de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação e de Magistério Federal.

1.5 Os Planos de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação e de Magistério Federal no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora

Cumprе esclarecer que, diferentemente dos Docentes, os Técnico-Administrativos em Educação integram uma categoria considerada plural e heterogênea. Neste sentido, os servidores Técnico-Administrativos em Educação tentam compreender seu papel nas universidades e visam se legitimar como atores em prol da construção da Universidade desde a década de 1960. Época em que esses trabalhadores procuravam se organizar por meio de entidades associativas, sem o condão político atual.

No entanto, a partir da redemocratização do Brasil na década de 1980, os Técnico-Administrativos e demais servidores da área de Educação, transformaram essas entidades associativas em sindicatos visando superar as adversidades no âmbito social, político e econômico impostas pela Ditadura Militar e a buscar a elaboração de planos de carreira.

Na Universidade Federal de Juiz de Fora, os servidores se organizaram pela primeira vez em fevereiro de 1963, quando fundaram a Associação dos Servidores da UFJF. Ao longo desses 55 anos a categoria de servidores Técnico-Administrativos em Educação alcançou muitas conquistas e benefícios. Até 1985, o controle da categoria era realizado no Dasp. Em 1987, a Federação de Sindicatos da categoria promoveu movimento paredista visando à unificação da gestão dos cargos e carreira num plano único que incluiu também os servidores das Escolas Técnicas Federais da época – Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE). Em 1989, deu-se início à discussão sobre Regime Jurídico Único (celetista ou estatutário) e sobre as Diretrizes de Planos de Carreira. Em 1990, a Lei nº 8.112, em vigência até os dias atuais, instituiu o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Federais (BRASIL, 1990). Até ser aprovado, em 2005, por meio da Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005), o Plano de Carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação sofreu muitas resistências por parte do governo federal.

1.5.1 Das carreiras e cargos de Técnico-Administrativo em Educação

O Regimento Geral da UFJF dispõe que o corpo técnico-administrativo é composto pelos integrantes da carreira de Técnico-Administrativos do quadro permanente de pessoal da Universidade, sendo que o regime jurídico dos cargos do PCCTAE é o instituído pela Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

A presente subseção irá analisar a estruturação do PCCTAE no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) prevista pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL,

2005), bem como o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PDIPCCTAE, regulamentado pelo Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c).

De acordo com a Lei nº 11.091/2005, o ingresso nos cargos se dá no padrão inicial do primeiro nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e a experiência (BRASIL, 2005). O desenvolvimento do servidor na carreira acontecerá, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 meses. O percentual entre níveis é de 3,8 para todos os servidores, independentemente de classe ou nível.

Já a Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

O referido Plano de Carreira é estruturado conforme o grau de formação exigido para ocupar o cargo e se divide em cinco níveis de classificação, a saber: A, B, C, D e E. Para cada um deles há quatro níveis de capacitação, conforme Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Tabela Para progressão por capacitação profissional

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

Fonte: Brasil, 2005, p. 27.

O Plano de Carreira estabelece que a remuneração do servidor será composta pelo vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupados, acrescido dos incentivos e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei. A Figura 5, a seguir, demonstra a estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de janeiro de 2017.

Figura 5 – Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de janeiro de 2017

Níveis		A				B				C				D				E														
P	Valor	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV											
1	1326,72	1																														
2	1378,46	2	1																													
3	1432,22	3	2	1																												
4	1488,08	4	3	2	1																											
5	1546,11	5	4	3	2																											
6	1606,41	6	5	4	3	1																										
7	1669,06	7	6	5	4	2	1																									
8	1734,16	8	7	6	5	3	2	1																								
9	1801,79	9	8	7	6	4	3	2	1																							
10	1872,06	10	9	8	7	5	4	3	2																							
11	1945,07	11	10	9	8	6	5	4	3	1																						
12	2020,93	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1																					
13	2099,74	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1																				
14	2181,63	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1																			
15	2266,72	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2																			
16	2355,12	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3																			
17	2446,97		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1																		
18	2542,40			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1																	
19	2641,55				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1																
20	2744,57					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1															
21	2851,61					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2															
22	2962,82						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3															
23	3078,37							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4															
24	3198,43								16	14	13	12	11	8	7	6	5															
25	3323,17									15	14	13	12	9	8	7	6															
26	3452,77									16	15	14	13	10	9	8	7															
27	3587,43										16	15	14	11	10	9	8															
28	3727,34											16	15	12	11	10	9															
29	3872,71												16	13	12	11	10															
30	4023,74													14	13	12	11															
31	4180,67														15	14	13	12	1													
32	4343,71														16	15	14	13	2	1												
33	4513,12															16	15	14	3	2	1											
34	4689,13																16	15	4	3	2	1										
35	4872,01																	16	5	4	3	2										
36	5062,02																		6	5	4	3										
37	5259,43																			7	6	5	4									
38	5464,55																				8	7	6	5								
39	5677,67																					9	8	7	6							
40	5899,10																						10	9	8	7						
41	6129,16																							11	10	9	8					
42	6368,20																								12	11	10	9				
43	6616,56																									13	12	11	10			
44	6874,61																										14	13	12	11		
45	7142,72																											15	14	13	12	
46	7421,28																												16	15	14	13
47	7710,71																													16	15	14
48	8011,43																														16	15
49	8323,88																															16

Fonte: Brasil, 2005, p. 10.

A Lei nº 11.091/2005 estabelece, ainda, que será instituído o IQ ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular e terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, conforme regulamentado pelo Decreto nº 5.824/2006 (BRASIL, 2006c). Os percentuais do IQ não são

acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão, desde que os certificados considerados para a sua concessão tiverem sido obtidos até a data em que se deu a aposentadoria ou a instituição da pensão.

Neste sentido, percebe-se que as progressões de carreira dos servidores técnico-administrativos são limitadas, isso porque a legislação permite a mudança entre cargos de níveis diferentes, somente por meio de um novo concurso público. E, embora existam cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), o servidor, ao adquirir uma formação superior, além da que lhe é exigida pelo seu cargo, não poderá mudar para o cargo de outro de nível de classificação. A mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não resultará em mudança de nível de classificação, mas somente no nível de capacitação (MAGALHÃES, OLIVEIRA, CUNHA, LIMA, e CAMPOS, 2010).

A Tabela 1, a seguir, explicita os percentuais de IQ dos servidores TAE, conforme o nível de escolaridade formal para o exercício do cargo.

Tabela 1 - Tabela de percentuais de Incentivo à Qualificação dos servidores TAE

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

Fonte: Brasil, 2005, p. 28.

Nota-se que os percentuais variam numa escala entre 10% a 75% se a área de conhecimento tiver relação direta com o ambiente organizacional em que o servidor atua. Em caso de relação indireta, esses percentuais variam entre 10% a 50%, sendo que, neste caso, para os níveis de escolaridade ensino fundamental completo e ensino médio profissionalizante ou técnico, não incide nenhum percentual de incentivo. Assim, é de esperar que esses servidores procurem se qualificar galgando o nível mais alto de seus planos de carreira.

A título de exemplificação, a Figura 6, a seguir, traz a tabela de remuneração referente ao servidor Técnico-administrativo em Educação, nível de classificação D com os

respectivos valores, considerando os níveis de progressão por mérito e por capacitação, bem como o IQ nas áreas de conhecimento com relação direta ou indireta, conforme explicitado anteriormente.

Figura 6 – Tabela de remuneração de servidores TAE ocupantes de cargo nível de classificação D (Jan/2017)

CLASSES DE CAPACITAÇÃO IV														
Vencimento Básico (VB)	ATIVO e APOSEN TADO SEM IQ - TOTAL (em R\$)	ATIVO e APOSENTADO COM IQ - TOTAL (em R\$)												
		ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO DIRETA								ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO INDIRETA				
		10%	15%	20%	25%	30%	52%	75%		10%	15%	20%	35%	50%
A	B=(A)	C=A+*	D=A+*	E=A+*	F=A+*	G=A+*	H=A+*	I=A+*		J=A+*	K=A+*	L=A+*	M=A+*	N=A+*
P20	2.744,57	2.744,57	3.019,03	3.156,26	3.293,48	3.430,71	3.567,94	4.171,75	4.803,00	3.019,03	3.156,26	3.293,48	3.705,17	4.116,86
P21	2.851,61	2.851,61	3.136,77	3.279,35	3.421,93	3.564,51	3.707,09	4.334,45	4.990,32	3.136,77	3.279,35	3.421,93	3.849,67	4.277,42
P22	2.962,82	2.962,82	3.259,10	3.407,24	3.555,38	3.703,53	3.851,67	4.503,49	5.184,94	3.259,10	3.407,24	3.555,38	3.999,81	4.444,23
P23	3.078,37	3.078,37	3.386,21	3.540,13	3.694,04	3.847,96	4.001,88	4.679,12	5.387,15	3.386,21	3.540,13	3.694,04	4.155,80	4.617,56
P24	3.198,43	3.198,43	3.518,27	3.678,19	3.838,12	3.998,04	4.157,96	4.861,61	5.597,25	3.518,27	3.678,19	3.838,12	4.317,88	4.797,65
P25	3.323,17	3.323,17	3.655,49	3.821,65	3.987,80	4.153,96	4.320,12	5.051,22	5.815,55	3.655,49	3.821,65	3.987,80	4.486,28	4.984,76
P26	3.452,77	3.452,77	3.798,05	3.970,69	4.143,32	4.315,96	4.488,60	5.248,21	6.042,35	3.798,05	3.970,69	4.143,32	4.661,24	5.179,16
P27	3.587,43	3.587,43	3.946,17	4.125,54	4.304,92	4.484,29	4.663,66	5.452,89	6.278,00	3.946,17	4.125,54	4.304,92	4.843,03	5.381,15
P28	3.727,34	3.727,34	4.100,07	4.286,44	4.472,81	4.659,18	4.845,54	5.665,56	6.522,85	4.100,07	4.286,44	4.472,81	5.031,91	5.591,01
P29	3.872,70	3.872,70	4.259,97	4.453,61	4.647,24	4.840,88	5.034,51	5.886,50	6.777,23	4.259,97	4.453,61	4.647,24	5.228,15	5.809,05
P30	4.023,74	4.023,74	4.426,11	4.627,30	4.828,49	5.029,68	5.230,86	6.116,08	7.041,55	4.426,11	4.627,30	4.828,49	5.432,05	6.035,61
P31	4.180,66	4.180,66	4.598,73	4.807,76	5.016,79	5.225,83	5.434,86	6.354,60	7.316,16	4.598,73	4.807,76	5.016,79	5.643,89	6.270,99
P32	4.343,71	4.343,71	4.778,08	4.995,27	5.212,45	5.429,64	5.646,82	6.602,44	7.601,49	4.778,08	4.995,27	5.212,45	5.864,01	6.515,57
P33	4.513,12	4.513,12	4.964,43	5.190,09	5.415,74	5.641,40	5.867,06	6.859,94	7.897,96	4.964,43	5.190,09	5.415,74	6.092,71	6.769,68
P34	4.689,13	4.689,13	5.158,04	5.392,50	5.626,96	5.861,41	6.095,87	7.127,48	8.205,98	5.158,04	5.392,50	5.626,96	6.330,33	7.033,70
P35	4.872,00	4.872,00	5.359,20	5.602,80	5.846,40	6.090,00	6.333,60	7.405,44	8.526,00	5.359,20	5.602,80	5.846,40	6.577,20	7.308,00

Fonte: Brasil, 2018b, p. 564.

A Figura 6 supracitada demonstra que o servidor ocupante de cargo com nível de classificação D e classe de capacitação IV, poderá receber de R\$2.744,57 (coluna A P20) a R\$4.803,00 (coluna I, P20), a depender do Incentivo à Qualificação. Assim, os incentivos à capacitação e à qualificação proporcionados pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), motivam o servidor a buscar seu desenvolvimento profissional. No entanto, há que se ressaltar que a previsão normativa concede ao servidor o alcance da classe de capacitação mais alta nos primeiros quatro anos e meio de serviço, deixando vago o período restante.

Quanto às atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações: i) planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino; ii) planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; iii) executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de

que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

Conforme delineado, o próprio PCCTAE incentiva a capacitação, o desempenho por mérito e a qualificação do servidor, concedendo-lhe acréscimos pecuniários na remuneração.

Considerando que o presente estudo visa analisar o Proquali à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, é mister quantificar os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo da Instituição e examinar o nível de formação desses trabalhadores.

Assim, vale ressaltar que, em julho de 2011, no início da implementação do Proquali, o quadro de servidores ativos da UFJF contava 1.258 TAE. Após sete anos de vigência do Proquali, em abril de 2018, o quadro de servidores ativos da UFJF passou a contar com 1.601 Técnico-Administrativos em Educação, ou seja, houve um incremento em torno de 27% do efetivo, conforme se depreende do Quadro 2 a seguir:

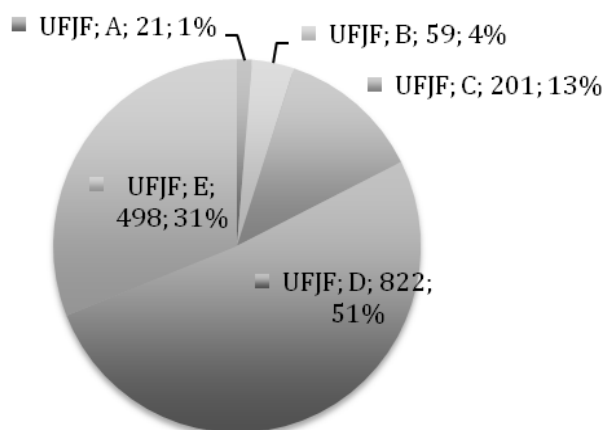
Quadro 2 – Quantitativo de servidores ativos ocupantes de cargos de provimento efetivo das carreiras de Técnico-Administrativos em Educação na UFJF

Servidores	Ano 2011	Ano 2018
TAE	1.258	1.601

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CAP/Progepe/UFJF, 2018.

Portanto, atualmente o quadro de servidores ativos da carreira de Técnico-administrativo em Educação na UFJF conta com 1.601 trabalhadores, conforme informado pela CAP/Progepe. No Gráfico 1, a seguir, é possível observar o quantitativo desses servidores por classificação.

Gráfico 1 – Quantitativo de servidores ativos da carreira de Técnico-administrativo em Educação na UFJF por nível de classificação (abril/2018)

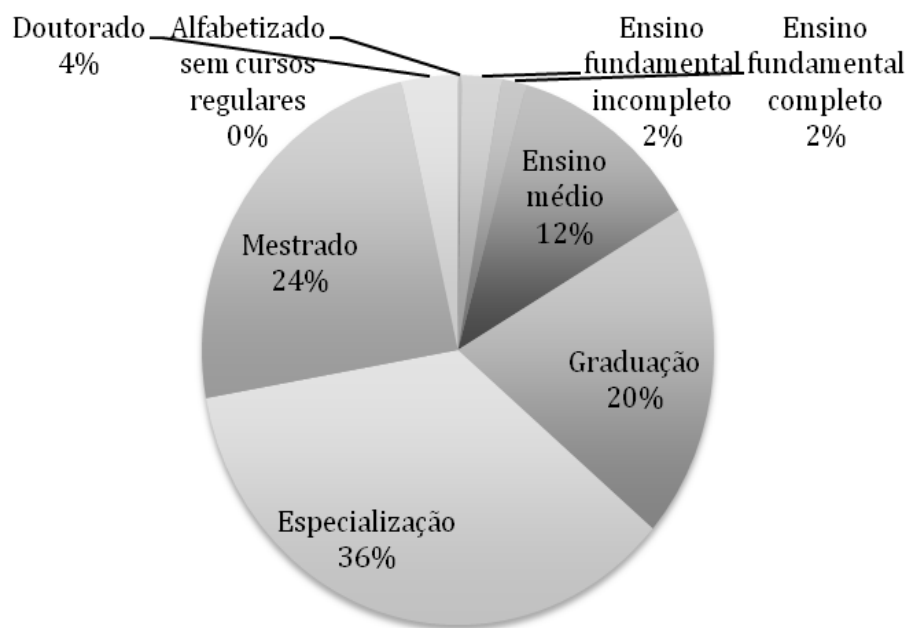


Fonte: elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela CAP/Progepe/UFJF, 2018.

Logo, o corpo técnico-administrativo da UFJF é formado em sua maioria por servidores ocupantes de cargos com nível de classificação D, perfazendo o índice de 51%, os quais ocupam cargos como assistente em administração, técnico em enfermagem, técnico de laboratório área, vigilante, dentre outros. Seguidos pelos ocupantes de cargos com nível de classificação E, que perfazem o montante de 31% do quadro, os quais ocupam cargos como analista de tecnologia em informação, médico-área, enfermeiro-área, secretário executivo e outros. Já os ocupantes de cargos com nível de classificação C perfazem o montante de 13% do quadro e ocupam cargos como auxiliar de enfermagem, auxiliar em administração, assistente de laboratório, contínuo, cozinheiro, entre outros. Por sua vez, os ocupantes dos cargos com nível de classificação B e A inteiram os 6% restantes do quadro de pessoal ativo das carreiras de TAE na UFJF.

Percebe-se, portanto, que o modelo de gestão por competências encontra barreiras devido ao aparente conflito normativo entre competências de cargos e de ambientes organizacionais, conforme observado por Capuano (2015). A Universidade tem disponíveis uma série de competências distintas que podem e devem ajudar a Instituição a alcançar seus objetivos e metas. No entanto, criar uma política de qualificação equânime para talentos tão distintos é um verdadeiro desafio. O Gráfico 2, a seguir, mostra que o corpo Técnico-administrativo da UFJF é bastante qualificado, senão vejamos:

Gráfico 2 – Percentual de servidores Técnico-administrativo em Educação da UFJF por nível de formação (abril/2018)



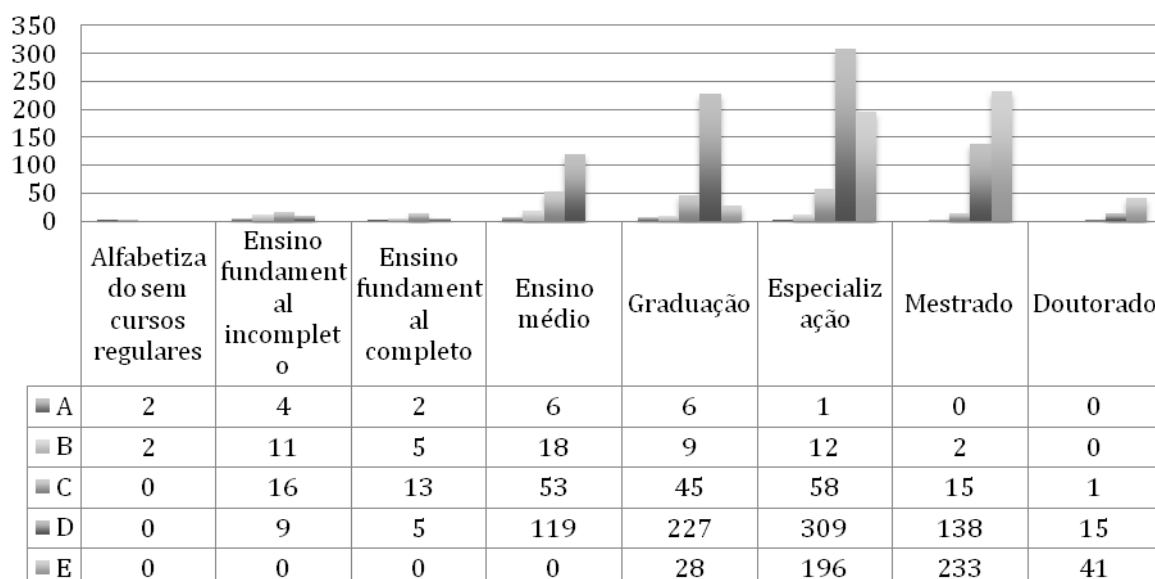
Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CAP/Progepe/UFJF, 2018.

Mais de 60% dos Técnico-administrativos em Educação da UFJF são formados em nível de Pós-graduação, se considerarmos os cursos de especialização, mestrado e doutorado. Mas será que esses conhecimentos estão alinhados com as necessidades da Instituição?

Neste sentido, a proposta do Programa de Apoio à Qualificação deve estar alinhada ao modelo de gestão por competências. Uma vez que, o servidor já possui como motivação para se desenvolver a Progressão por mérito, a Progressão por capacitação e o Incentivo à Qualificação.

O Gráfico 3, a seguir, apresenta o quantitativo de Servidores Técnico-Administrativos da UFJF por nível de formação e de acordo com o nível de classificação da carreira, este dado é de abril de 2018.

Gráfico 3 – Quantitativo de servidores Técnico-administrativo em Educação da UFJF por nível de formação de acordo com o nível de classificação da carreira (abril/2018)



Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CAP/Progepe/UFJF, 2018.

Ao analisar o Gráfico 3, denota-se que os servidores ainda podem galgar níveis de formação cada vez maiores. Assim, é de suma importância que a UFJF mantenha e aprimore o Programa de Apoio à Qualificação buscando incentivar, de maneira equânime, os servidores de cada nível de classificação. Ademais, é possível inferir potenciais candidatos à bolsa Proquali, considerando que o Programa prevê três modalidades de bolsa, a saber: Graduação, Pós-graduação e *Lato sensu*. Assim, somando-se o número de servidores cuja formação se enquadra no ensino médio temos cerca de 196 potenciais candidatos à bolsa Proquali na modalidade Graduação. Já para a bolsa Proquali Pós-graduação em curso de Mestrado a demanda seria de 891 candidatos, somando-se a quantidade de servidores formados em Ensino Superior e Especialização. Candidatos à bolsa Proquali na modalidade Pós-graduação para curso de Doutorado seriam 388 potenciais candidatos.

A próxima subseção irá delinear a Carreira dos Cargos de Magistério Federal do quadro de pessoal da UFJF.

1.5.2 Das Carreiras e Cargos de Magistério Federal

A subseção anterior apresentou detalhes da carreira de Técnico-Administrativos em Educação do quadro permanente de pessoal da UFJF. A presente subseção tratará dos aspectos da Carreira e Cargos de Magistério Federal.

De acordo com o Regimento Geral da UFJF, o corpo docente da Universidade compreende: os integrantes da Carreira de Magistério Federal, bem como os professores visitantes e substitutos. Insta salientar, no entanto que, a presente subseção, restringe-se à

descrição da Carreira de Magistério Federal. Deste modo, será analisada a Lei nº 12.772/2012 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (BRASIL, 2012a). Importante ressaltar, ainda, que o Regime Jurídico dos Cargos do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal é o instituído pela Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

De acordo com o artigo 1º da Lei nº 12.772/2012, a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal compõe-se da seguinte maneira:

- I - Carreira de Magistério Superior, composta pelos cargos, de nível superior, de provimento efetivo de Professor do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987;
- II - Cargo Isolado de provimento efetivo, de nível superior, de Professor Titular-Livre do Magistério Superior;
- III - Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, composta pelos cargos de provimento efetivo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e
- IV - Cargo Isolado de provimento efetivo, de nível superior, de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (BRASIL, 2012a, s/p).

Assim, a Carreira de Magistério Superior é estruturada nas classes A, B, C, D e E e respectivos níveis de vencimento. As classes da Carreira de Magistério Superior receberão as seguintes denominações de acordo com a titulação do ocupante do cargo:

- I - Classe A, com as denominações de:
 - a) Professor Adjunto A, se portador do título de doutor;
 - b) Professor Assistente A, se portador do título de mestre; ou
 - c) Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista;
- II - Classe B, com a denominação de Professor Assistente;
- III - Classe C, com a denominação de Professor Adjunto;
- IV - Classe D, com a denominação de Professor Associado;
- V - Classe E, com a denominação de Professor Titular (BRASIL, 2012a, s/p).

Já a Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta das seguintes classes: D I, D II, D III, D IV e Titular. Por sua vez, os Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal são estruturados em uma única classe e nível de vencimento.

São atividades das Carreiras e Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao

exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica.

A Carreira de Magistério Superior destina-se a profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da Educação Superior. A Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico destina-se a profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da educação básica e da educação profissional e tecnológica, conforme disposto na Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) e na Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008). Os cargos isolados de provimento efetivo, ou também denominados Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico objetivam contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento de competências e alcance da excelência no ensino e na pesquisa nas Instituições Federais de Ensino.

Ainda segundo a Lei nº 12.772/2012, o ingresso na carreira de Magistério Superior ocorrerá sempre no primeiro nível de vencimento da Classe A, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos (BRASIL, 2012a). Desde 2013, passou-se a exigir como requisito de ingresso o título de doutor na área exigida no concurso. No entanto, a própria lei excepciona essa exigência e dispõe que a Instituição poderá dispensar, no edital do concurso, a exigência de título de doutor, substituindo-a pela de título de mestre, de especialista ou por diploma de graduação, quando se tratar de provimento para área de conhecimento ou em localidade com grave carência de detentores da titulação acadêmica de doutor, conforme decisão fundamentada pelo seu Conselho Superior.

Em relação ao ingresso no Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior, a Lei nº 12.772/2012 dispõe que ocorrerá na classe e nível únicos, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, no qual serão exigidos título de doutor e dez anos de experiência ou de obtenção do título de doutor, ambos na área de conhecimento exigida no concurso, conforme disciplinado pelo Conselho Superior de cada Instituição Federal de Ensino (IFE) (BRASIL, 2012a).

Já para o ingresso nos cargos de provimento efetivo de Professor da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e da Carreira do Magistério do Ensino Básico Federal, a lei dispõe que ocorrerá sempre no Nível 1 da Classe D I, mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos. Ademais, será exigido diploma de curso superior em nível de graduação.

Em relação ao ingresso no Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico a lei dispõe que ocorrerá na classe e nível únicos, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, no qual serão exigidos título de doutor e

dez anos de experiência ou de obtenção do título de doutor, ambos na área de conhecimento exigida no concurso, conforme disciplinado pelo Conselho Superior de cada IFE.

Quanto ao desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior e na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico a lei disciplina que ocorrerá mediante progressão funcional e promoção.

Sendo que, progressão é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente.

A progressão na Carreira de Magistério Superior e na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá com base nos critérios gerais estabelecidos na Lei nº 12.772/2012 e observará, cumulativamente o cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício em cada nível e aprovação em avaliação de desempenho (BRASIL, 2012a).

A promoção na Carreira de Magistério Superior ocorrerá observados o interstício mínimo de 24 meses no último nível de cada Classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção e, ainda, as seguintes condições:

- I – para a Classe B, com denominação de Professor Assistente, ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;
- II – para a Classe C, com denominação de Professor Adjunto, ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;
- III – para a Classe D, com denominação de Professor Associado:
 - a) possuir o título de doutor; e
 - b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e
- IV – para a Classe E, com denominação de Professor Titular:
 - a) possuir o título de doutor;
 - b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e
 - c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou defesa de tese acadêmica inédita (BRASIL, 2012a, s/p).

A promoção na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá observados o interstício mínimo de 24 meses no último nível de cada Classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção e, ainda, as seguintes condições:

- I - para a Classe D II: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;
- II - para a Classe D III: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;
- III - para a Classe D IV: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;

IV - para a Classe Titular:

- a) possuir o título de doutor;
- b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e
- c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou de defesa de tese acadêmica inédita (BRASIL, 2012a, s/p).

A lei dispõe, ainda, que as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção ficam a cargo do Ministério da Educação e do Ministério da Defesa, conforme a subordinação ou vinculação das respectivas IFE e deverão contemplar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, cabendo aos conselhos competentes no âmbito de cada Instituição Federal de Ensino regulamentar os procedimentos do referido processo (BRASIL, 2012a).

O artigo 13 da Lei nº 12.772/2012 dispõe que os docentes da Carreira de Magistério Superior aprovados no estágio probatório do respectivo cargo que atenderem aos seguintes requisitos de titulação farão jus a processo de aceleração da promoção:

- I - para o nível inicial da Classe B, com denominação de Professor Assistente, pela apresentação de titulação de mestre; e
- II - para o nível inicial da Classe C, com denominação de Professor Adjunto, pela apresentação de titulação de doutor (BRASIL, 2012a, s/p).

Por sua vez, o art. 15 dispõe quanto aos docentes da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico aprovados no estágio probatório do respectivo cargo que atenderem aos seguintes requisitos de titulação farão jus a processo de aceleração da promoção:

- I - de qualquer nível da Classe D I para o nível 1 da classe D II, pela apresentação de título de especialista; e
- II - de qualquer nível das Classes D I e D II para o nível 1 da classe D III, pela apresentação de título de mestre ou doutor (BRASIL, 2012a, s/p).

Quanto à estrutura remuneratória do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, esta compõe-se de Vencimento Básico para cada Carreira, cargo, classe e nível e Retribuição por Titulação. A Tabela 2, a seguir, demonstra os valores do vencimento básico da carreira de Magistério Superior, distribuídos por classe, nível e regime de trabalho.

Tabela 2 – Valores (em R\$) do Vencimento Básico da Carreira de Magistério Superior a partir de agosto de 2017

Classe	Denominação	Nível	Vencimento Básico Regime de Trabalho		
			20 Horas	40 Horas	Dedicação Exclusiva
E	Titular	1	3.821,10	5.444,81	8.119,08
D	Associado	4	3.588,96	5.131,92	7.660,25
		3	3.490,45	5.000,47	7.466,31
		2	3.394,90	4.873,56	7.277,73
C	Adjunto	1	3.302,25	4.795,93	7.167,78
		4	2.868,57	4.070,51	5.827,73
		3	2.810,78	3.989,43	5.711,25
		2	2.754,69	3.873,81	5.598,19
B	Assistente	1	2.648,55	3.701,41	5.488,42
		2	2.490,24	3.549,08	5.060,42
A	Adjunto-A - se Doutor Assistente-A - se Mestre Auxiliar - se Graduado ou Especialista	1	2.432,88	3.421,40	4.944,90
		2	2.304,66	3.242,68	4.559,41
		1	2.236,30	3.121,76	4.455,22

Fonte: Brasil, 2012a, s/p.

A Retribuição por Titulação será considerada no cálculo dos proventos e das pensões, na forma dos regramentos de regime previdenciário aplicável a cada caso, desde que o certificado ou o título tenham sido obtidos anteriormente à data da inativação. Ademais, os valores referentes à Retribuição por Titulação não serão percebidos cumulativamente para diferentes titulações ou com quaisquer outras Retribuições por Titulação, adicionais ou gratificações de mesma natureza.

Aos ocupantes de cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, para fins de percepção da Retribuição por Titulação, será considerada a equivalência da titulação exigida com o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC).

A Tabela 3, a seguir, apresenta os valores do vencimento básico da carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico distribuídos por classe, nível e regime de trabalho.

Tabela 3 - Valores (em R\$) do vencimento da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico a partir de agosto de 2017

(Continua)

Classe	Nível	Vencimento Básico/Regime de Trabalho		
		20 Horas	40 Horas	Dedicação Exclusiva (Conclusão) 8
Titular	1	3.821,10	5.444,81	
D IV	4	3.588,96	5.131,92	7.660,25

	3	3.490,45	5.000,47	7.466,31
	2	3.394,90	4.873,56	7.277,73
	1	3.302,25	4.795,93	7.167,78
D III	4	2.868,57	4.070,51	5.827,73
	3	2.810,78	3.989,43	5.711,25
	2	2.754,69	3.873,81	5.598,19
	1	2.648,55	3.701,41	5.488,42
D II	2	2.490,24	3.549,08	5.060,42
	1	2.432,88	3.421,40	4.944,90
D I	2	2.304,66	3.242,68	4.559,41
	1	2.236,30	3.121,76	4.455,22

Fonte: Brasil, 2012a, s/p.

A equivalência do RSC com a titulação acadêmica, exclusivamente para fins de percepção da Retribuição por Titulação, incidirá nos seguintes termos da Lei nº 12.772/2012, art. 18, § 2º, incisos I - diploma de graduação somado ao RSC -I equivalerá à titulação de especialização; II - certificado de pós-graduação *lato sensu* somado ao RSC-II equivalerá a mestrado; e III - titulação de mestre somada ao RSC-III equivalerá a doutorado (BRASIL, 2012a).

Os Docentes, ocupantes de cargo efetivo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, são submetidos a um dos seguintes regimes de trabalho: I - 40 horas semanais de trabalho, em tempo integral, com dedicação exclusiva às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional; ou II - tempo parcial de 20 horas semanais de trabalho.

No entanto, excepcionalmente, a IFE poderá, mediante aprovação de órgão colegiado superior competente, admitir a adoção do regime de 40 horas semanais de trabalho, em tempo integral, observando 2 turnos diários completos, sem dedicação exclusiva, para áreas com características específicas.

O regime de 40 horas com dedicação exclusiva implica o impedimento do exercício de outra atividade remunerada, pública ou privada, com as exceções previstas na Lei nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012a). Além disso, o docente poderá solicitar a alteração de seu regime de trabalho, mediante proposta que será submetida a sua unidade de lotação.

O art. 20, § 3º da Lei nº 12.772/2012 dispõe que os docentes em regime de 20 horas poderão ser temporariamente vinculados ao regime de 40 horas sem dedicação exclusiva após a verificação de inexistência de acúmulo de cargos e da existência de recursos orçamentários e financeiros para as despesas decorrentes da alteração do regime, considerando-se o caráter

especial da atribuição do regime de 40 horas sem dedicação exclusiva, nas seguintes hipóteses: I - ocupação de cargo de direção, função gratificada ou função de coordenação de cursos; ou II - participação em outras ações de interesse institucional definidas pelo conselho superior da IFE (BRASIL, 2012a).

No regime de dedicação exclusiva, será admitida, observadas as condições da regulamentação própria de cada IFE, a percepção de:

- I - remuneração de cargos de direção ou funções de confiança;
- II - retribuição por participação em comissões julgadoras ou verificadoras relacionadas ao ensino, pesquisa ou extensão, quando for o caso;
- III - bolsas de ensino, pesquisa, extensão ou de estímulo à inovação pagas por agências oficiais de fomento ou organismos internacionais amparadas por ato, tratado ou convenção internacional
- III - bolsa de ensino, pesquisa, extensão ou estímulo à inovação paga por agência oficial de fomento, por fundação de apoio devidamente credenciada por IFE ou por organismo internacional amparado por ato, tratado ou convenção internacional;
- IV - bolsa pelo desempenho de atividades de formação de professores da educação básica, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil ou de outros programas oficiais de formação de professores;
- V - bolsa para qualificação docente, paga por agências oficiais de fomento ou organismos nacionais e internacionais congêneres;
- VI - direitos autorais ou direitos de propriedade intelectual, nos termos da legislação própria, e ganhos econômicos resultantes de projetos de inovação tecnológica, nos termos do art. 13 da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004;
- VII - outras hipóteses de bolsas de ensino, pesquisa e extensão, pagas pelas IFE, nos termos de regulamentação de seus órgãos colegiados superiores;
- VIII - retribuição pecuniária, na forma de pro labore ou cachê pago diretamente ao docente por ente distinto da IFE, pela participação esporádica em palestras, conferências, atividades artísticas e culturais relacionadas à área de atuação do docente;
- IX - Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, de que trata o art. 76-A da Lei nº 8.112, de 1990;
- X - Função Comissionada de Coordenação de Curso - FCC, de que trata o art. 7º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012;
- XI - retribuição pecuniária, em caráter eventual, por trabalho prestado no âmbito de projetos institucionais de ensino, pesquisa e extensão, na forma da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994;
- XII - retribuição pecuniária por colaboração esporádica de natureza científica ou tecnológica em assuntos de especialidade do docente, inclusive em polos de inovação tecnológica, devidamente autorizada pela IFE de acordo com suas regras (BRASIL, 2012a, s/p).

Sendo assim, o art. 21 da Lei nº 12.772/2012 elenca pelo menos cinco possibilidades de recebimento de bolsas de estudo para os Docentes.

Além disso, a estrutura da carreira Docente está intrinsecamente voltada para a pesquisa conforme previsto no art. 30, I da Lei nº 12.772/2012 o que permite que o ocupante

de cargos do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal possa se afastar de suas funções, sem prejuízo dos afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990 e assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus, para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição (BRASIL, 2012a).

Ao contrário do que ocorre com o servidor TAE, ao Docente é concedido afastamento para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* independentemente de aprovação em estágio probatório. Para tanto, a Instituição poderá contratar professor substituto, concedendo ao docente vantagens cumulativas, evidenciando, portanto, que o Programa de Apoio à Qualificação da UFJF deve considerar todas estas situações para se alinhar ao modelo de gestão por competências de modo a tornar a concessão de bolsas mais equânime entre os servidores.

Afora todos estes benefícios concedidos à carreira Docente, o professor é um dos profissionais que podem acumular dois cargos públicos, conforme art. 37 da Carta Magna, senão vejamos:

XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI:

a) a de dois cargos de professor

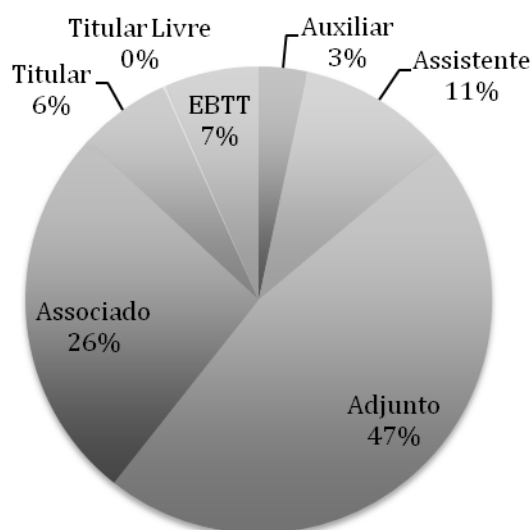
b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico (...) (BRASIL, 2018a, s/p).

A literatura dispõe que a recompensa concedida em reconhecimento a determinado ato estimula as pessoas a crescerem no âmbito da organização. Assim, cabe às organizações fazerem a diferença na vida de seus colaboradores, reconhecendo-os e recompensando-os devidamente, isto é, de forma equânime. A retribuição adequada por seus esforços, resulta em um fator motivacional que auxilia na manutenção e na melhoria do desempenho (SOUZA, 2009). No entanto, os trabalhadores não apenas esperam uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal. E o papel do gestor é imprescindível, pois é por meio das pessoas que as organizações alcançam resultados (SOUZA, 2009).

Em conformidade com o que foi realizado na subseção anterior, é mister quantificar também os Docentes ocupantes de cargo de provimento efetivo da UFJF, bem como examinar o nível de formação desses professores, considerando que o presente estudo visa alinhar a proposta do Proquali ao modelo de gestão por competências.

Assim como houve incremento no quadro de pessoal técnico no ano de 2011 para 2018, o quadro de servidores ativos da carreira de Magistério Federal na UFJF passou de 1.047 para 1.527 docentes distribuídos em seis classes distintas, conforme Gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 – Quantitativo de docentes na UFJF por classe (abril/2018)

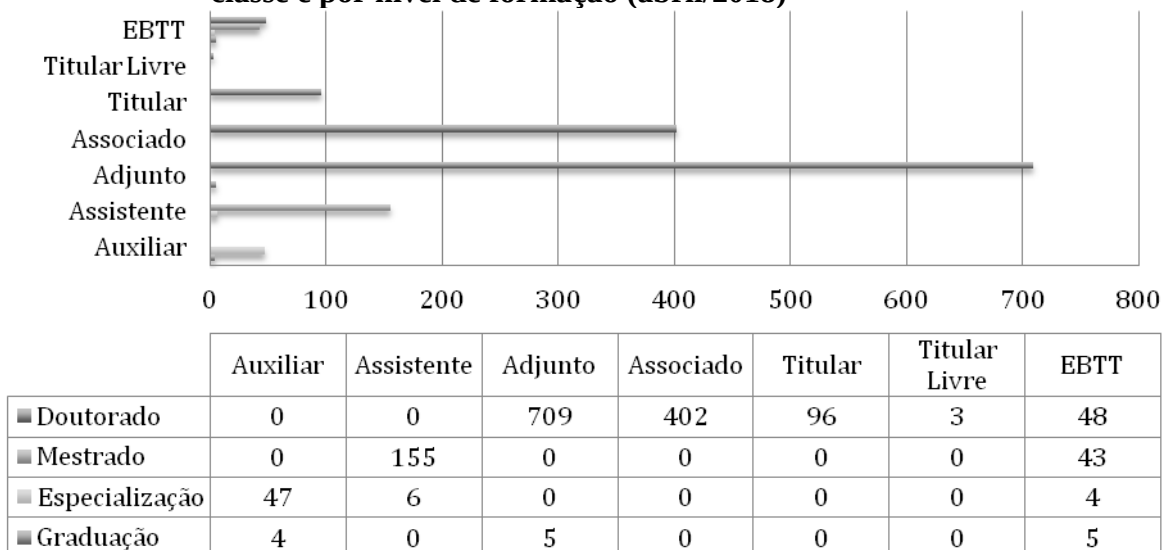


Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CAP/Progepe/UFJF, 2018.

Verifica-se, portanto, que a maioria dos Docentes estão no nível de vencimento denominado Professor Adjunto.

O Gráfico 5, a seguir, demonstra o nível de formação dos Docentes da Universidade Federal de Juiz de Fora separados por classe.

Gráfico 5 – Quantitativo de Docentes da Carreira de Magistério Federal da UFJF por classe e por nível de formação (abril/2018)



Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CAP/Progepe/UFJF, 2018.

A partir da análise do Gráfico 5, observa-se que a UFJF conta com um corpo docente altamente qualificado. A concentração de professores com titulação de Doutorado atinge o índice de 82% do quadro. Já os docentes que possuem titulação de Mestrado totalizam o montante de 12% restando apenas um percentual de 6% de docentes com título de especialização e de graduação.

Deste modo, a presente subseção explanou acerca do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Vale ressaltar que, afora o desenvolvimento na carreira mediante os institutos da progressão funcional e promoção, os docentes podem contar com o recebimento de bolsas de estudos concedidas por agências de fomento à pesquisa, por fundação de apoio devidamente credenciada por IFE ou por organismo internacional amparado por ato, tratado ou convenção internacional.

No próximo capítulo passa-se à análise do Programa de Apoio à Qualificação da UFJF com a descrição da concepção, do histórico e da operacionalização do Programa.

2 ANÁLISE DO DO PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

O presente capítulo tem como objetivo analisar o Proquali/UFJF e subdivide-se em três seções. A primeira seção objetiva apresentar o aporte teórico tendo como eixos de análise a capacitação, a qualificação e a formação em serviço.

A seção seguinte tem como objetivo explicitar os aspectos metodológicos empregados na presente pesquisa, tendo como referência autores como Lakatos e Marconi (2011) e Gil (2002).

A terceira seção está dividida em três subseções as quais apresentarão as análises dos dados obtidos com as pesquisas realizadas. Na primeira subseção, foi realizada a análise da pesquisa documental e bibliográfica. Descreveu-se um panorama geral do Programa de Apoio à Qualificação com a apresentação da concepção, do histórico e da operacionalização do Programa, envolvendo uma análise comparativa entre as Resoluções do Consu/UFJF nº 40/2010 (UFJF, 2010) e nº 51/2016 (UFJF, 2016a) bem como entre os editais que regem o Programa e, por fim, as atas de reuniões da Comissão que supervisiona o Programa. Na segunda subseção, foi realizada a análise das respostas aos questionários enviados pelo E-sic às demais Universidades Federais do Estado de Minas Gerais com a intenção de examinar a existência de programas similares ao Proquali e comparar os aspectos gerais desses programas. A terceira subseção apresenta a análise dos dados obtidos com a aplicação do grupo focal, em que os participantes emitiram suas opiniões sobre o Proquali/UFJF.

2.1 Desenvolvimento permanente do servidor público no âmbito das Universidades Federais: definindo os termos capacitação, qualificação e formação em serviço

A presente subseção visa definir os termos “capacitação”, “qualificação”, e “formação em serviço” com o intento de perceber se e como essas ações são apoiadas pela Universidade Federal de Juiz de Fora aos seus servidores. Para tanto, recapitulou-se a trajetória da Administração Pública, suas reformas e o impacto que tiveram no âmbito da educação para o trabalho. Assim, foram consultados decretos, leis, teses, dissertações, artigos e revistas acadêmicas. Quanto aos autores que embasaram a presente pesquisa foram citados, entre outros: Marin (1995), Gaetani (1998), Manfredi (1999), Dutra (2000), Aquino e Mussi (2001), Chauí (2003), Tartuce (2004), Vieira (2004), Altenfelder (2005), Ferreira, Martins, Ferreira e Oliveira (2007), Carvalho, Vieira, Bruno, Motta, Baroni, Macdowell, Salgado e Côrtes (2009), Freitas (2010), Nazaré (2016) e Ranzini e Bryan (2017).

A Universidade é uma instituição milenar com múltiplas funções, dentre as quais estão a formação de intelectuais, a promoção de culturas humanística, artística e científica, a certificação de diversas carreiras, bem como a formação de quadros técnicos (ALMEIDA FILHO; COUTINHO, 2011). A era do conhecimento e da informação, caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas impôs novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Assim, estudiosos da teoria organizacional verificaram que o sucesso de uma organização depende cada vez mais de sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo (GUIMARÃES, 2000).

A demanda de preparação para atuar nos múltiplos espaços públicos aumentou na medida em que se reconheceram limitações na qualificação dos agentes. Assim, a melhoria da gestão pública passou a depender de ações de capacitação permeadas na oferta de variados serviços públicos. Ante o desafio de os governos serem mais ágeis e flexíveis para responderem com presteza e efetividade às demandas da sociedade foi elaborado, na década de 1990, o Plano Estratégico de Reforma do Estado. Trata-se de uma mudança estrutural da máquina administrativa, transformando o modelo burocrático e adotando estratégias e tecnologias da gestão denominada gerencial (SOUZA, 2002). De modo que é necessário o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las mais eficazes em suas atividades. Portanto, nenhum processo de reforma, nenhum sistema gerencial, pode prosperar sem o desenvolvimento de pessoas, por meio da formação de alta qualidade (SOUZA, 2002).

Para Chauí (2003), a universidade caracteriza-se por ser uma instituição social que prima pela democratização do saber. Neste sentido, Chauí (2003) parte do pressuposto de que a universidade é uma instituição social que reflete as divisões e contradições da sociedade. E para que a Universidade possa atingir os fins esperados pela sociedade, é mister que os seus administradores sejam formados e preparados para conhecer a realidade brasileira e a tipicidade da cultura organizacional. Portanto, deve-se dotar tanto o docente quanto o técnico-administrativo em educação de uma formação específica visando a tão necessária eficiência administrativa, sem, contudo, perder de vista as características organizacionais da universidade e o poder de crítica necessário ao administrador (MARCELINO, 2000).

Portanto, o que se busca aqui é apreender os significados associados aos diversos usos das expressões “capacitação”, “qualificação”, e “formação em serviço” que passaram a ocupar um lugar de destaque entre os agentes e instituições sociais.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior, as definições de “capacitação” e “qualificação” geralmente são feitas comparando-as a outros termos como “treinamento”, “formação”, “aperfeiçoamento” e “desenvolvimento” e voltadas para os servidores Técnico-Administrativos em Educação. Já “formação em serviço” é um termo mais imbricado à carreira e cargos dos docentes e frequentemente intercambiado com as expressões “educação continuada” ou “formação contínua”.

No que concerne às carreiras de Técnico-Administrativos em Educação, a adaptação do servidor às características do seu posto de trabalho torna-se uma função da área de gestão de pessoas, muitas vezes descrita como treinamento e/ou desenvolvimento. A distinção entre elas passa geralmente por uma conotação de curto e longo prazos, respectivamente, mas ambas com o intuito principal de explorar as capacidades produtivas. De modo que, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento têm como principais objetivos a tentativa de se antecipar e corrigir possíveis falhas de desempenho, e preparar o servidor para constante e progressivamente aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, os ganhos organizacionais. Assim sendo, o trabalho não deve ser separado somente pela natureza das tarefas, isto é, ao professor não cabe somente transmitir o conhecimento, assim como não se deve limitar ao estudante somente recebê-lo e, ao técnico-administrativo, apenas dar suporte a essa dinâmica (VIEIRA, 2004).

De acordo com o Decreto nº. 5.825/2006 que instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, capacitação consiste em 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” (BRASIL, 2006c, s/p). Note-se que o artigo 3º. do referido Decreto define qualificação como o “processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira” (BRASIL, 2006c, s/p). Por sua vez, a educação formal é definida como “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, s/p).

Note-se que, ao conceituar os termos capacitação e qualificação o decreto entende que são processos de aprendizagem distintos, considerando capacitação como um processo permanente e deliberado por meio de ações de aperfeiçoamento e qualificação. Enquanto

qualificação seria um processo de aprendizagem por meio de ações de educação formal. Sendo assim, tanto a capacitação quanto a qualificação são processos de aprendizagem voltados para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades do servidor. Conceitos estes que aliás se aproximam bastante do termo competência visto no Capítulo 1.

Carvalho, Vieira, Bruno, Motta, Baroni, Macdowell, Salgado e Côrtes (2009, p. 31) asseveram que a capacitação está vinculada à habilitação para a prática laboral, mediante processo controlado de aprendizagem, cuja definição é: “preparação técnica específica, na qual ocorre o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, para uma determinada ocupação ou trabalho”.

No âmbito da UFJF, o Procap, elaborado em conformidade com o PDICCTAE da UFJF, tem como objetivo geral proporcionar, de forma continuada, oportunidades de capacitação e qualificação aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e demais servidores públicos que estiverem exercendo atividades de cunho gerencial, chefia e assessoramento. O programa viabiliza ainda a mudança de nível de capacitação mediante a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação, como formas de se promover o seu desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional, visando ao atendimento das necessidades e metas institucionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor dentro da Instituição (UFJF, 2007). Assim, o desenvolvimento de pessoas consiste num conjunto de atividades com a finalidade de produzir mudanças comportamentais por meio de ações de formação e educação (FREITAS, 2010).

Aos docentes, a Lei nº 12.772/2012, art. 24, inciso V prevê a obrigatoriedade de participação no “Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE” (BRASIL, 2012a) como oportunidade de se dar amplo conhecimento da missão e da visão institucional – decisivos para a integração profissional. Para esse fim, em 2011 a UFJF instituiu a Coordenação de Inovação Acadêmica e Pedagógica do Ensino Superior (Ciapes) vinculada à Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) para o desenvolvimento de ações formativas para a docência em nível superior, direcionadas aos professores da UFJF. A Ciapes oferecia cursos (presenciais, semipresenciais e/ou à distância) e oficinas para que os docentes em estágio probatório criassem seus percursos formativos de acordo com as necessidades, desejos, afinidades e especificidades acadêmicas. Porém, a Ciapes foi extinta no ano de 2015.

O Decreto nº. 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal define, em seu art. 2º, eventos de capacitação como sendo cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios,

seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a). Interessante notar que, o art. 9º. considera como treinamento regularmente instituído qualquer desses eventos de capacitação e, ao prever prazo de afastamento para treinamento regularmente instituído, o decreto faz menção a programas de mestrado, doutorado, pós-doutorado ou especialização, além do estágio (BRASIL, 2006a).

Para Vieira (2004), “capacitação” e “qualificação” são lados de uma mesma moeda denominada desenvolvimento de pessoas, isto é, são ações de educação que contribuem para a reflexão e construção do pensamento crítico. Sendo assim, programas de desenvolvimento de pessoal devem orientar os servidores a serem autores de suas tarefas, tornando-os mais esclarecidos de seu papel na organização e mais responsáveis pelo desenvolvimento de sua carreira. Destarte, uma das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), é o desenvolvimento permanente do servidor público (art. 1º, inciso II).

Para Dutra (2000), desenvolvimento refere-se ao ato de preparar as pessoas para responsabilidades e atribuições de maior complexidade. Ocorre que, diferentemente do setor privado, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, a distribuição de funções e de tarefas entre os técnicos-administrativos em educação não é muito flexível. Isso porque há uma grande segmentação e especialização dos cargos definida em lei (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Por outro lado, a definição de cargos nas instituições públicas é extremamente importante, uma vez que:

define o grau de responsabilidade ou de liberdade concedido ao ocupante na instituição, onde pode determinar se o cargo oferece compromisso pessoal com o negócio ou se amarra o indivíduo a condições humilhantes ou a regras burocráticas (FERREIRA, MARTINS, FERREIRA e OLIVEIRA, 2007, p.3).

Para Ferreira, Martins, Ferreira e Oliveira (2007, p.1):

[...] gerenciar recursos humanos em instituições públicas é um desafio, pois a estrutura organizacional é rígida e inflexível e os cargos se tornam fechados e limitados, contribuindo, assim, para o surgimento do desvio de função que é a situação na qual o servidor exerce atividades distintas daquelas para as quais foram contratados.

Dessa forma, Ferreira, Martins, Ferreira e Oliveira (2007, p. 3) asseveram que a rigidez dos cargos impede o servidor de atender às “[...] novas demandas resultantes de um ambiente dinâmico, impondo dificuldades a inovações”.

Silveira (2010) aborda as diferentes causas do desvio de função no setor público, a saber: (1) o descontentamento do servidor que almejaria novo enquadramento, alcançando status diferenciado, melhor salário, sem ter que se submeter a novo concurso público; (2) pressões exercidas pelo administrador público; (3) interesses pessoais; (4) interesses políticos; (5) perseguição ou assédio moral no ambiente de trabalho fazendo com que o servidor atue fora da área de sua competência; (6) necessidade de diminuir os custos da administração.

Portanto, a configuração de cargos, deve ser dimensionada, estruturada e combinada com outros cargos, inclusive de unidades e departamentos distintos (FERREIRA, MARTINS, FERREIRA e OLIVEIRA, 2007, p.3):

[...] o desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo do cargo, os métodos de trabalho, as relações com os demais cargos e as recompensas para cada cargo no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização, ou seja, define quais e quantos cargos são necessários para a organização desempenhar suas atividades e atingir seus objetivos.

Logo, é de fundamental importância ressaltar e entender o papel das chamadas atividades-meio na Universidade, isso porque quando vistas de maneira isolada tendem a se profissionalizar nos moldes empresariais tecnicistas. Ademais, estimular a produção de conhecimento técnico-administrativo significa incentivar uma formação crítica continuada, tanto para esses funcionários, como para docentes, estudantes e outros agentes envolvidos na sua dinâmica. Além disso, tal desenvolvimento se apresenta como uma forma de resistência às disfunções da racionalidade burocrática das instituições modernas, sobretudo da Universidade (VIEIRA, 2004).

Neste sentido, o desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativos em Educação deve ocorrer sob uma ótica formativa que não considere opostas as atividades meio e fim da Universidade, mas que os esclareça e conscientize de que são produtores de conhecimento e cultura organizacionais, participando, juntamente com os docentes e alunos, na construção de uma Universidade autocrítica. Nessa perspectiva deve-se entender que a produção do conhecimento não é exclusividade do corpo de professores. Isso porque os servidores técnico-administrativos são habilitados a ministrar cursos de capacitação cujos conteúdos referem-se ao processo administrativo, tendo em vista sua experiência no tema (NAZARÉ, 2016).

Pode-se dizer que o homem produz sua existência por meio do trabalho, desenvolvendo relações sociais e econômicas. De modo que gera conhecimentos e realiza-se individualmente, motivado não apenas pela necessidade de subsistência. Assim, o processo de formação humana como geração de conhecimento ocorrido entre trabalho e formação estão intimamente relacionados (TARTUCE, 2004).

À medida que a industrialização avançou, a formação para o trabalho passou a significar formação profissional. Nesse cenário, ganhou força a perspectiva que valoriza políticas voltadas para a qualificação geral da força de trabalho, isto é, passou-se a valorizar a graduação, e em seu âmbito, a formação geral dos estudantes, especialmente suas competências para o entendimento básico da matemática e da ciência, devido ao seu potencial de empregabilidade (BALBACHEVSKY, 2005). Assim, as profissões passaram a ser classificadas de acordo com o seu nível de complexidade e com o nível de escolaridade necessário. É nesse contexto que surge a categoria “qualificação” (TARTUCE, 2004).

Com o tempo, a categoria qualificação passou a ter várias acepções. Segundo Manfredi (1999), expressões como qualificação, competência e formação profissional têm sido tratadas como sinônimas quando na verdade os termos são polissêmicos. Ou seja, existem diferentes sentidos a depender do interesse de determinadas parcelas da sociedade.

O debate conceitual entre qualificação e competência é fundamentalmente francês. O sistema de qualificação da França utiliza classificações socioprofissionais, enquanto que no Brasil, esse debate fica no campo da teoria. Isso porque a regulamentação da relação diploma, cargo e salário é mais difusa e aberta, com experiências concentradas em algumas profissões. Ainda assim, pode-se dizer que a qualificação é uma noção que diz respeito ao coletivo de trabalhadores, enquanto a competência implica uma individualização da relação com o empregador (CARVALHO, VIEIRA, BRUNO, MOTTA, BARONI, MACDOWELL, SALGADO e CÔRTEZ, 2009).

As noções de qualificação podem ser agrupadas em dois referenciais: o da Economia da Educação e o da Produção e Organização do Trabalho. O termo qualificação formal surgiu para atender às necessidades econômicas e sociais do sistema ocupacional, tendo sido empregado como um índice de desenvolvimento socioeconômico. Enquanto organização da produção e do trabalho, a qualificação é entendida como um conjunto de conhecimentos técnico-científicos, destrezas, habilidades, um acúmulo de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de uma trajetória de vida escolar e de trabalho. Em outras palavras, a qualificação é um percurso de responsabilidade e de natureza meritocrática, restrita a um

ofício/função que cada trabalhador desempenha no mercado de trabalho formal (MANFREDI, 1999).

Coadunando com esse entendimento, a Unesco define qualificação em dois sentidos ou contextos distintos. Como qualificação formal trata-se do produto formal (certificado, diploma ou título) de um processo de avaliação e validação, obtido quando um órgão competente determina que um indivíduo alcançou resultados de aprendizagem referentes a determinados padrões e/ou possui a competência necessária para executar um trabalho em uma área específica. Ou seja, a qualificação confere reconhecimento oficial do valor dos resultados da aprendizagem no mercado de trabalho e na educação e na formação, podendo ser uma autorização legal para praticar um ofício. No segundo sentido, descreve exigências para o trabalho, ou seja, trata-se de conhecimentos, aptidões e habilidades exigidas para realizar as tarefas específicas vinculadas a determinado posto de trabalho (UNESCO, 2016). Note-se que o segundo sentido de qualificação não se diferencia do conceito de competências visto no Capítulo 1. Considerando que o presente estudo relaciona-se ao contexto de uma Instituição Pública Federal foi adotado o conceito de competência definido pelo Decreto Federal nº. 5.707/2006, o qual considera competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a, s/p).

No contexto do Programa de Apoio à Qualificação o termo “qualificação” é entendido como a realização de cursos de formação acadêmica continuada, regularmente instituídos tais como cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado que conferem um determinado título ao detentor do respectivo diploma ou certificado.

Segundo Cury (2014, p. 1053), “a qualidade em educação sempre foi uma dimensão esperada da parte de todos os envolvidos em sistemas educacionais [...] a qualidade depende de insumos pedagógicos, da formação inicial e continuada dos docentes, de planos de carreira e de salários atrativos”. Sendo assim, capacitar os professores tornou-se essencial para a manutenção e a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão. Além disso, para exercer e realizar atividades relacionadas à gestão administrativa quando indicados para ocuparem cargos de assessoramento na administração central ou para direção e chefia de unidades e departamentos de ensino, esses professores necessitarão desenvolver ou mesmo adquirir competências específicas que não foram apreciadas ao longo da sua formação acadêmica (NAZARÉ, 2016).

Marin (1995) explica que educação permanente, formação continuada, educação continuada são termos que podem ser colocados no mesmo bloco, pois são similares. Embora

admitindo que existam nuances entre esses termos, considera que são complementares e não contraditórios, uma vez que, colocam como eixo da formação o conhecimento que se constitui no suporte das interações que possibilitam a superação dos problemas e das dificuldades.

De acordo com Aquino e Mussi (2001), a multiplicidade de entraves na ação docente e os resultados socialmente questionáveis da prática escolar figuram como os motivadores fundamentais da expansão e valorização da formação profissionalizante no âmbito da prática educativa. Assim, a “formação docente em serviço” visa validar determinados procedimentos de trabalho, divulgar saberes utilitários para a prática cotidiana de suas tarefas, alterar ou constranger comportamentos considerados desajustados ao ofício, enfim, fazer circular um conjunto de modelos teóricos/metodológicos que assegurem respostas para as problemáticas vividas no âmbito da sala de aula.

A atividade pedagógica do professor é um conjunto de ações intencionais, conscientes, dirigidas para um fim específico. A ele cabe a função social de intermediar o que o aluno aprende espontaneamente na vida cotidiana e a formação do aluno no que não é reiterativo na vida social, garantindo a apropriação de instrumentos culturais básicos que permitam elaboração de entendimento da realidade social e promoção do desenvolvimento individual (ALTENFELDER, 2005).

A natureza da atividade do professor exige que ele acompanhe a dinâmica da vida em sociedade, isto é, para realizar seu trabalho, o docente deve se apropriar invariavelmente dos avanços das ciências e das teorias pedagógicas. Logo, faz sentido o termo formação em serviço, formação contínua ou educação continuada para a prática docente. Isso porque é preciso considerar os eventos sociais, políticos, econômicos ou culturais que permeiam a vida grupal ou comunitária e também se constituem como determinantes que moldam as concepções sobre educação, ensino, papel profissional e as práticas a elas ligadas (ALTENFELDER, 2005).

Nesse sentido, a “formação em serviço” operou uma dilatação dos mecanismos de poder sobre a profissão, ao funcionar como campo de validação dos tipos de saber que deveriam circular no exercício mesmo da docência, indicando gradualmente maneiras de se proceder no ofício. Um outro efeito ensejado, talvez, fosse o de anular qualquer proposição de dúvida ou estado de esmorecimento que acompanhasse o professor na rotina de seu posto. Este deveria apresentar-se seguro e convicto daquilo que deveria ser, dizer e fazer em seu cotidiano profissional. Estar em formação implica um investimento pessoal, um trabalho livre e criativo sobre os percursos e os projetos próprios, com vistas à construção de uma identidade, que é também uma identidade profissional. A formação concomitante ao exercício

do ofício inaugura, assim, uma nova racionalização da profissionalidade (AQUINO; MUSSI, 2001).

Gaetani (1998) assevera que quase todos os avanços na área de Administração se originam no âmbito empresarial, e a grande maioria das tecnologias gerenciais possui condições de ser absorvida pelo setor público. Porém, para que haja essa transposição é importante atentar para a realidade do setor público, o qual é condicionado por uma série de fatores distintos do setor privado, tais como rigidez legal, interferência política e um sistema próprio de punições e recompensas, entre outros (RANZINI; BRYAN, 2017).

Outrossim, limitações de orçamento e infraestrutura são fatores impeditivos da expansão de ações voltadas à profissionalização de agentes públicos. Isso porque atividades educativas no setor público são vistas como gastos e não como investimentos. É preciso salientar, ainda, que ações de capacitação e formação no setor público somente geram resultados quando efetivamente vinculadas às demandas identificadas. Só assim serão capazes de diminuir as lacunas de qualificação e promover melhorias no desempenho individual e organizacional (RANZINI; BRYAN, 2017).

Assim, a superação dos desafios da gestão pública brasileira perpassa a compreensão e desenvolvimento dos modelos de profissionalização de servidores públicos, capazes de viabilizar maior capacidade de governo nas diversas organizações e promover a melhoria na prestação de serviços (RANZINI; BRYAN, 2017).

Ante os conceitos de “qualificação” e “capacitação” examinados percebe-se intensa influência do pensamento gerencial. Logo, o desenvolvimento que se espera do servidor está ligado ao desenvolvimento da entidade à qual encontra-se vinculado. Portanto, pode-se chegar à conclusão de que tanto a qualificação está relacionada à escolarização do servidor e juntamente com a capacitação, contribui para o permanente desenvolvimento organizacional. No entanto, os cursos ofertados devem estar alinhados às necessidades da organização e é de se esperar que numa instituição tão plural como a UFJF o oferecimento de um único modelo de capacitação é insuficiente para o atendimento das diferentes demandas.

A próxima seção delineia a metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa.

2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa

A presente seção se divide em três subseções e tem como objetivo descrever o percurso metodológico da presente pesquisa. Neste sentido, foi especificada cada etapa

percorrida para a realização do presente estudo, bem como apresentadas as definições das principais técnicas utilizadas. Foi descrita a orientação da pesquisa, os métodos de abordagem, o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os tipos de levantamento de dados, o tratamento de dados e as limitações do método.

De modo geral, as pesquisas podem ter dois tipos de orientação: a qualitativa e a quantitativa. De acordo com Lakatos e Marconi (2011, p. 269), “o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados.” Em outras palavras, o método qualitativo caracteriza-se por analisar e interpretar aspectos que exigem a descrição da complexidade do comportamento humano, ou seja, fornece análise detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento e até indicadores do funcionamento das estruturas e organizações complexas (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Desta maneira, a presente pesquisa possui orientação qualitativa. Isso porque foi realizada a análise e a interpretação de Resoluções, Portarias, Atas de reunião, Editais e páginas eletrônicas com o intuito de compreender o funcionamento do Programa de Apoio à Qualificação da UFJF com o intuito de elaborar um instrumento que permita o seu alinhamento ao modelo de gestão por competências.

Para se aproximar do fenômeno estudado, o pesquisador deve utilizar métodos de abordagem adequados. Assim, partindo do pressuposto que nenhuma afirmação é indiscutível, a mentalidade científica ocidental utiliza os seguintes métodos de raciocinar.

Assim, a presente pesquisa caracteriza-se pelo uso do método dedutivo. Isso porque foi realizada a análise de normas gerais para análise de dados particulares.

Para se definir o tipo de pesquisa adotado deve-se levar em conta a finalidade e os meios empregados pelo estudo, isto é, deixar claro quais os fins foram perseguidos e quais os meios adotados pelo pesquisador (VERGARA, 2014).

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada em: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Geralmente, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Embora flexível, a pesquisa exploratória, normalmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (GIL, 2002). Pesquisas descritivas, por sua vez, têm como objetivo descrever características de determinada população ou grupo. Outra finalidade desta pesquisa é estudar o nível de atendimento dos

órgãos públicos a uma comunidade. Também são deste tipo, as pesquisas que visam levantar opiniões, crenças, atitudes de uma população. Em geral, assumem a forma de levantamento (GIL, 2002). Já as pesquisas explicativas visam identificar os fatores que determinam o que contribui para a ocorrência dos fenômenos. É por meio desse tipo de pesquisa que se explica o porquê das coisas. A aplicação deste método se dá pela observação (GIL, 2002). Pesquisas metodológicas buscam o estabelecimento de instrumentos originais de captação ou manipulação da realidade. Já as pesquisas aplicadas visam resolver problemas concretos. Por sua vez as pesquisas intervencionistas objetivam promover alterações no fato que está sendo examinado (VERGARA, 2014).

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser: de campo; experimental; de laboratório; documental; bibliográfica; *Ex post facto*; participante; pesquisa-ação e estudo de caso, entre outras.

Pesquisas de campo são aquelas desenvolvidas onde o fenômeno estudado ocorre. Os métodos utilizados para o levantamento das informações podem ser entrevistas, questionários ou observação. As pesquisas experimentais sucedem quando o pesquisador manuseia e controla as variáveis independentes e examina as variações que a manipulação ocasiona nas variáveis dependentes. Já as pesquisas de laboratório caracterizam-se pelo desenvolvimento de experiência realizada em locais restritos e controlados pelo pesquisador. A pesquisa documental é desenvolvida por meio da análise de documentos conservados no interior de organizações ou com pessoas, como por exemplo regulamentos, cartas, balanços patrimoniais e planos de ação, dentre outros. Por sua vez, a pesquisa bibliográfica requer o estudo de materiais publicados em livros, revistas, jornais, trabalhos acadêmicos ou redes de computadores. Pesquisas *ex post facto* se refere a fatos já ocorridos. Pesquisas-participante envolvem pessoas aludidas no problema investigado, tornando tênue a fronteira entre pesquisadores e pesquisados. Pesquisa-ação é derivada da pesquisa participante e pressupõe intervenção participativa na realidade estudada. A pesquisa denominada estudo de caso é aquela limitada a uma ou poucas unidades de pessoas, organizações, produtos ou mesmo países (VERGARA, 2014). Vale ressaltar, ainda, que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos para seu amplo e detalhado conhecimento. De modo que se propõe, entre outras possibilidades, a descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, bem como formular hipóteses ou desenvolver teorias (GIL, 2002).

A classificação quanto aos procedimentos técnicos utilizados se presta para analisar os fatos do ponto de vista empírico. Em outras palavras, traçar o delineamento da pesquisa

implica em planejar de modo mais amplo o ambiente em que são coletados dados e as formas de controle das variáveis envolvidas. Desse modo, para identificar o delineamento, utiliza-se como parâmetro o tipo de coleta de dados que será realizado. Assim, de um lado tem-se a pesquisa bibliográfica e a documental e de outro a pesquisa experimental juntamente com o levantamento e o estudo de caso (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica consiste na pesquisa desenvolvida com base em livros e artigos científicos. Já a pesquisa documental é aquela desenvolvida com base em materiais e sem tratamento analítico (GIL, 2002).

Portanto, verifica-se que o presente trabalho se classifica nas seguintes características: trata-se de pesquisa de natureza descritiva e exploratória, cujo delineamento adotado é o estudo de caso. Para tanto, foi utilizada a abordagem qualitativa. Os instrumentos escolhidos para a coleta de dados foram as pesquisas documental e bibliográfica, que envolveram a análise das normas que regem o Proquali, das atas de reuniões da Comissão que o supervisiona, dos editais de seleção, das planilhas constantes na CCDDP/Progepe com dados relativos ao Programa, livros e artigos científicos. Ademais, foram enviados questionários por meio do Sistema E-sic para as outras dez Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais, quais sejam: Universidade Federal de Lavras (Ufla); Universidade Federal de Minas Gerais; (UFMG); Fundação Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop); Universidade Federal de São João Del Rei; (UFSJ) Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM); Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Fundação Universidade Federal de Viçosa (UFV); Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM); Universidade Federal de Alfenas; (Unifal) e Universidade Federal de Itajubá (Unifei) – com o intuito de obter informações acerca da implementação da gestão por competências, bem como para obter dados de programas similares ao Proquali. Outrossim, utilizou-se como instrumento de pesquisa um grupo focal formado por servidores Técnicos-Administrativos em Educação e Docentes da UFJF que tiveram diferentes experiências com o Programa, com o fito de compreendê-lo melhor.

Para responder ao problema proposto, foi realizada uma investigação documental e bibliográfica. Os documentos constitutivos da pesquisa documental foram as Resoluções, Portarias, Editais e atas de reunião da Comissão que supervisiona o Programa. Também foram analisados os processos de execução constantes do arquivo da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas. Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa também é bibliográfica, pois, para atingir os objetivos deste trabalho, se valeu de livros, artigos e outras

publicações que abordam o tema da gestão por competências, da formação em serviço, da capacitação e da qualificação.

Algumas das obras escritas, sobretudo os artigos, foram obtidas por meio de acesso a páginas eletrônicas, tais como: Banco de Dissertações e Teses da Capes, Scielo e Google acadêmico, utilizando-se como palavras-chave de busca os termos “gestão por competências”, “desenvolvimento de pessoas”, “formação em serviço”, “capacitação”, “qualificação”, “gestão universitária”, “administração pública” e “desvio de função”.

Visando à obtenção de dados que possam ser comparados aos da Universidade Federal de Juiz de Fora e com o intuito de obter elementos em prol do alinhamento do Proquali ao modelo de gestão por competências, foi elaborado um instrumento de pesquisa para as outras 10 (dez) Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais, intitulado “Questionário para pesquisa na área de gestão por competências” o qual continha 21 (vinte e uma) questões conforme se depreende do Apêndice A desta dissertação.

O meio escolhido para enviar o questionário para as Universidades pesquisadas foi o Sistema E-sic. O referido sistema permite que qualquer pessoa, física ou jurídica, envie solicitações de acesso à informação para órgãos e entidades do Executivo Federal. De acordo com a lei de acesso à informação, as entidades dispõem do prazo de 10 (dez) dias prorrogável por mais 10 (dez) dias para emitir a resposta à solicitação.

Os questionários foram enviados no dia 22 de março de 2018 e todas as Universidades pesquisadas, exceto a UFU remeteram as respostas tempestivamente por meio do E-sic. No entanto, a Ufop alegou que o Serviço de Informações ao Cidadão não consiste em canal para atendimento de pesquisas que demandem análise e consolidação de informações, com fundamento no art. 13, inciso III, do Decreto nº 7.724/2012 (BRASIL, 2012b), que regulamenta a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI) (BRASIL, 2011). Comunicou, ainda, que informações acerca da Gestão por Competências poderiam ser adquiridas por e-mail ou pelo site da Universidade. Já UFMG encaminhou um arquivo com informações acerca do quantitativo de servidores afirmando que esses eram os dados possíveis de serem informados. Portanto, estas duas últimas Universidades não foram analisadas na presente pesquisa.

De acordo com Gatti (2005), Grupo Focal é uma técnica de investigação muito utilizada em trabalhos de orientação qualitativa em pesquisa social. Sua especialidade é evocar uma pluralidade de pontos de vista e de processos e de atribuição de significado. E mais, permite ao pesquisador compreender os processos de construção da realidade vivenciada por determinados grupos sociais, bem como práticas cotidianas, atitudes e

comportamentos que predominam em determinado ambiente investigado. Gatti (2005) alerta que o uso dessa técnica deve ocorrer de forma ponderada e coerente com os objetivos da pesquisa. Assim, o moderador deve deixar fluir a discussão evitando intervenções desnecessárias, mas criando condições para que os participantes atuem ativamente.

Os critérios para a escolha dos participantes foram os seguintes: ser servidor ativo ocupante das carreiras de TAE ou de Magistério Federal e ter sido beneficiário do Proquali na modalidade de bolsa de graduação e/ou de pós-graduação *stricto sensu*; ter se inscrito no Programa sem, no entanto, ter sido selecionado; ter se inscrito no Programa e constar do cadastro de reserva do Programa, aguardando convocação para se tornar beneficiário; ou possuir qualquer outro tipo de experiência com o Programa de Apoio à Qualificação da UFJF.

Assim, dentre os participantes havia cinco servidores das carreiras de TAE, sendo dois assistentes em administração, um assistente social, um bibliotecário-documentalista e um técnico laboratório-área e um servidor da carreira de Magistério Federal, ocupante do cargo de professor 3º grau. O tempo de atuação no cargo ocupado atualmente pelos participantes variava de 3 a 27 anos. Dois servidores eram do sexo masculino e quatro do sexo feminino, com idades que variavam de 30 a 55 anos. Em relação ao nível de formação dos participantes, três possuíam o título de Doutor, um, de Mestre e dois possuíam titulação em Bacharelado. Dos seis participantes, cinco foram beneficiários da bolsa Proquali, tendo sido selecionados sempre que se inscreveram no Programa. Um dos participantes nunca se inscreveu no Programa, porém atuou como membro de duas Comissões relacionadas ao Programa. Dois servidores estavam lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, um na Faculdade de Comunicação, um na Faculdade de Serviço Social, um no Centro de Difusão do Conhecimento e um na Faculdade de Engenharia. Sendo assim, o instrumento de pesquisa contou com a representatividade dos diversos segmentos da Universidade conforme se verifica do Quadro 3 a seguir.

Quadro 3– Características dos participantes do Grupo Focal

(Continua)

Participantes	A	B	C	D	E	F
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
Idade	46	30	55	48	50	31
Nível de formação	Doutorado em Saúde Brasileira	Graduação em Direito	Doutorado em Adm. de Empresas	Mestrado em Biblioteconomia	Doutorado em Educação	Graduação em Engenharia Elétrica
Cargo atual na UFJF	Assistente Social	Assistente em	Assistente em	Bibliotecário-documentalista	Professor 3 grau	Técnico Laboratóri

		Administração	Administração			o Área
Local de lotação	Progepe	Faculdade de Serviço Social	Progepe	Centro de Difusão do Conhecimento	Facom	Faculdade de Engenharia
Tempo de atuação no cargo ocupado atualmente (anos)	22	3	27	25	8	7
Foi beneficiário do Proquali? Qual modalidade?	Sim. Doutorado	Sim. Mestrado	Sim. Doutorado	Sim. Mestrado	Sim. Doutorado	Não

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

O Grupo Focal foi realizado às 9h, do dia 06 de junho de 2018, na sala 1310, da Faculdade de Letras da Universidade Federal de Juiz de Fora e contou com a participação de seis servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo que tiveram diferentes experiências com o Proquali. A pesquisadora desempenhou a função de mediadora do grupo e contou com a colaboração de uma observadora.

Tendo esclarecido como seria a dinâmica, nos termos do roteiro constante do Apêndice D desta dissertação, a pesquisadora orientou os participantes a preencherem uma ficha cadastral e a lerem e assinarem o termo de consentimento livre e esclarecido, respectivamente constantes dos Apêndices B e C. Ressaltando, ainda, que as identidades dos participantes foram mantidas em sigilo. O instrumento de pesquisa teve início com a apresentação de cada participante, os quais informaram nome, formação acadêmica, cargo ocupado atualmente na UFJF, local de lotação e as suas experiências com o Proquali. Procurou-se favorecer o diálogo e a interação entre os participantes acerca do tema estudado a partir das questões constantes do apêndice D. A reunião foi gravada com a devida autorização dos participantes e teve duração de aproximadamente duas horas.

2.3 Análises da pesquisa

Após apresentação do aporte que visa dar sustentação teórica à presente pesquisa, e delineada a metodologia utilizada, passa-se agora à análise dos dados coletados. A próxima subseção irá realizar uma análise documental e normativa delineando os principais aspectos relacionados ao Programa de Apoio à Qualificação na UFJF, tais como a sua concepção, o seu

histórico e a sua operacionalização. Em seguida, foram examinadas as respostas fornecidas pelas outras Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais ao questionário enviado pela pesquisadora por meio do E-sic. Por fim, foram analisadas as opiniões dos participantes de um grupo focal realizado com servidores que tiveram diferentes experiências com o Proquali/UFJF.

2.3.1 Análise do arcabouço documental e normativo do Proquali/UFJF

A fim de delinear a concepção, o histórico e a operacionalização do Programa de Apoio à Qualificação, a pesquisadora procurou se debruçar sobre as normas que regem o Programa no âmbito da UFJF. Assim, foram analisadas as resoluções, os editais e as atas de reunião relacionadas com o Proquali. Também foram consultadas planilhas com os dados referentes aos inscritos e beneficiários no Programa, bem como os processos em que tramitaram os documentos para a implantação, execução e reformulação do Programa, a saber: Processos nº 23071.019214/2010-00, nº 23071.015127/2011-56 e nº 23071.002534/2016-16.

Nestes documentos buscou-se extrair a história do programa e entender como se deu a sua instituição e o seu *modus operandi*. Além disso, buscou-se sistematizar as análises pela forma como os documentos se apresentam. Em relação às resoluções e editais, primeiramente, foi descrita a estrutura do documento e elencados os tópicos constantes do documento. Buscou-se, ainda, descrever seus principais conteúdos como, por exemplo, os atores envolvidos, os objetivos, os trâmites e, sobretudo, os critérios de seleção empregados. Em seguida, foi realizada uma análise comparativa entre as Resoluções do Consu/UFJF nº 40/2010 (UFJF, 2010) e nº 51/2016 (UFJF, 2016a). Quanto aos editais, procurou-se evidenciar e comparar os critérios de seleção adotados em cada um deles. Em relação às atas de reunião, evidenciou-se a quantidade de atas disponibilizadas no site da UFJF, bem como se analisou o conteúdo mais relevante para a pesquisa como as discussões relacionadas à implantação do programa, bem como a forma como se deu a definição dos critérios de seleção e a sua aplicação. Os processos de execução e reformulação do Programa foram utilizados para consulta, visto que neles também se poderia entender o percurso da implantação e reformulação do Programa na UFJF, e mais, como foram definidos os critérios de seleção. Verificou-se que antes de se implementar o Programa, a CCDP procedeu uma pesquisa de interesse aplicada aos servidores por meio do Siga.

O Proquali da UFJF consiste na concessão de bolsas para os servidores do quadro de pessoal ativo e ocupantes de cargos de provimento efetivo da Instituição que estejam matriculados e frequentes em cursos de graduação ou pós-graduação, de acordo com a disponibilidade orçamentária da Instituição e com as regras previstas em editais específicos.

A concepção do Proquali se deu por iniciativa do então Reitor da Universidade Federal de Juiz de Fora no ano de 2010 e foi instituído por meio da Resolução nº 40, de 28 de dezembro de 2010, pelo Consu. Porém, a dinâmica vivida pela Universidade estabeleceu a necessidade de realizar alterações e adaptações nas normas que o regem, conforme será explicitado adiante.

Em 2011, foi aprovada a Resolução nº 20/2011 do Consu a qual excepcionou a regra da acumulação da bolsa Proquali com outras bolsas concedidas pela Universidade, como por exemplo, a de tutor nos cursos da Universidade Aberta do Brasil (UAB) (UFJF, 2011a). Posteriormente, em 2013, foi aprovada a Resolução nº 07/2013 do Consu, que inseriu um representante do Diretório Central dos Estudantes (DCE) na composição da Comissão responsável pela deliberação das bolsas Proquali (UFJF, 2013a). Mais tarde, no ano de 2016, o Conselho Superior aprovou a reformulação do Programa tendo em vista a crise financeira enfrentada pela Instituição, precipuamente a partir do ano de 2014. Neste sentido, foi aprovada a Resolução nº 51/2016 do Consu/UFJF (UFJF, 2016a), que revogou as Resoluções nº 40/2010 (UFJF, 2010) e nº 07/2013 (UFJF, 2013a) do Conselho Superior, dando outras providências. Vale advertir que a Resolução nº 20/2011 do Consu/UFJF já não estava mais em vigor em 2016.

Os objetivos do Programa se expressam no alcance dos seguintes resultados: promover o desenvolvimento institucional da UFJF; fomentar a política institucional de apoio à qualificação e desenvolvimento humano; promover o desenvolvimento dos servidores, objetivando a melhoria do desempenho das funções exercidas na UFJF e a eficiência dos serviços prestados; estimular o pensamento crítico e reflexivo dos servidores, bem como o exercício pleno da cidadania.

O arcabouço normativo do Programa é composto pelos seguintes instrumentos: resoluções, Portarias, editais bem como atas de reuniões da Comissão responsável pela deliberação das bolsas de qualificação dos servidores da UFJF. Referidas normas encontram-se publicadas na página eletrônica da Universidade, conforme disposto nas tabelas apresentadas. O Quadro 4 apresenta as resoluções que regem o Proquali/UFJF:

Quadro 4 - Resoluções que regem o Proquali/UFJF

Resoluções	Descrição
40/2010	Institui o Proquali
20/2011	Bolsas Acumuláveis
07/2013	Referenda a Portaria nº 443/2013 e inclui um membro do DCE na Comissão
51/2016	Reformulação Proquali

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018b. Quadro elaborado pela autora.

Conforme já mencionado anteriormente, o Programa de Apoio à Qualificação foi instituído por meio da Resolução nº 40/2010 aprovada pelo Conselho Superior da UFJF (UFJF, 2010). Sendo assim, qualquer alteração no Programa deve ser realizada por meio de outra Resolução. Deste modo, é possível verificar que o Programa sofreu entre os anos de 2010 a 2016 três modificações aprovadas no Conselho Superior. A primeira delas foi por meio da Resolução nº 20/2011 em que o Programa passa a permitir o acúmulo de bolsas como a de tutor da UAB. A segunda alteração refere-se à inclusão de um membro do DCE na Comissão que o supervisiona e a última alteração ocorreu no ano de 2016, quando então houve a reformulação do Programa e as Resoluções nº 40/2010 e nº 7/2013 foram revogadas.

O Quadro 5, a seguir, explicita as Portarias relacionadas ao Proquali:

Quadro 5 – Portarias relacionadas ao Proquali

Portarias	Ano	Descrição
443/2013	2013	Altera Resolução nº 40/2010
201/2016	2016	Constitui Comissão para reformulação do Proquali
376/2016	2016	Retificação Portaria nº 201/2017
01/2018	2018	Portaria de chamada vinculada ao Edital nº 01/2017 - Comissão Gestora

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018b. Quadro elaborado pela autora.

As Portarias relacionadas ao Proquali possuem naturezas distintas. Isso porque a Portaria nº 443/2013 (UFJF, 2013b), assinada pelo Reitor dispunha sobre uma modificação na Resolução nº 40/2010 do Consu que, posteriormente foi submetida ao Consu para ser referendada e transformou-se na Resolução nº 20/2011 para incluir a possibilidade de acúmulo da bolsa Proquali à de tutor da UAB, conforme já explicitado anteriormente (UFJF, 2011a). As Portarias nº 201/2017 (UFJF, 2017b) e nº 376/2016 (UFJF, 2016b) referem-se, respectivamente, à instituição de Comissão de reformulação do Programa e retificação do prazo para entrega dos trabalhos daquela Comissão. Já a Portaria de chamada nº 1/2018 foi uma inovação trazida pela Resolução nº 51/2016 (UFJF, 2016a) em que é possível realizar inscrição de servidores para formação de cadastro de reserva para vagas vinculadas a edital anterior, neste caso ao Edital nº 01/2017 (UFJF, 2017a).

Quadro 6, a seguir, elenca os editais para seleção de bolsistas do Programa de Apoio à Qualificação da UFJF publicados na página eletrônica.

Quadro 6 – Editais Proquali publicado na página eletrônica da UFJF (2011 a 2018)

Editais	Ano	Descrição
13/2011	2011	Proquali-PRORH
16/2011	2011	Proquali-PRORH
12/2012	2012	Proquali-PRORH
14/2012	2012	Proquali-PRORH
06/2013	2013	Proquali-PRORH
09/2013	2013	Proquali-PRORH
16/2013	2013	Proquali-PRORH
04/2014	2014	Proquali-PRORH
12/2014	2014	Proquali-PRORH
02/2015	2015	Proquali-PRORH
01/2016	2016	Comissão Gestora Proquali
01/2017	2017	Comissão Gestora Proquali

Fonte: UFJF, 2018c; 2018d. Quadro elaborado pela autora.

O Programa de Apoio à Qualificação publicou 14 (quatorze) editais entre os anos de 2011 a 2017, excluídos os editais de retificação ou de prorrogação de vigência. Note-se que, no período de 2011 a 2015, utilizavam-se as siglas Proquali-PRORH para nomear os editais, porém a partir de 2016, com a reformulação do Programa, os editais passam a utilizar a denominação “Comissão Gestora Proquali” reforçando o papel da Comissão como supervisora do Programa.

A partir do Quadro 06, é possível verificar que nos anos de 2011 a 2014 eram publicados pelo menos 02 (dois) editais por ano. Nos anos seguintes, houve a publicação de somente um edital, evidenciando a redução do oferecimento de vagas no Programa.

A Comissão que supervisiona o Programa tem se reunido desde a instituição do Programa, sendo que as atas das reuniões ficam disponibilizadas na página eletrônica da UFJF, conforme se verifica no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Atas de reunião da Comissão Proquali (2011-2018)

(Continua)

Atas de reunião	Data	Atas de reunião	Data
Comissão Proquali	02/03/2011	Comissão Proquali	05/06/2014
Comissão Proquali	10/05/2011	Comissão Proquali	13/01/2015
Comissão Proquali	16/05/2011	Comissão Proquali	23/02/2015
Comissão Proquali	15/03/2012	Comissão Proquali	25/02/2015
Comissão Proquali	09/08/2012	Comissão Proquali	17/03/2015
Comissão Proquali	23/11/2012	Comissão Proquali	15/04/2015
Comissão Proquali	08/04/2013	Comissão Proquali	16/06/2015

Comissão Proquali	10/04/2013	Comissão Proquali	10/10/2016
Comissão Proquali	20/05/2013	Comissão Proquali	25/04/2017
Comissão Proquali	25/06/2013	Comissão Proquali	17/05/2017
Comissão Proquali	28/06/2013	Comissão Proquali	07/06/2017
Comissão Proquali	29/08/2013	Comissão Proquali	14/06/2017
Comissão Proquali	15/10/2013	Comissão Proquali	22/06/2017
Comissão Proquali	11/11/2013	Comissão Proquali	28/06/2017
Comissão Proquali	14/01/2014	Comissão Proquali	05/07/2017
Comissão Proquali	26/02/2014	Comissão Proquali	01/03/2018
Comissão Proquali	27/03/2014	Comissão Proquali	15/03/2018
Comissão Proquali	29/04/2014		

Fonte: UFJF, 2018a. Quadro elaborado pela autora.

No período de março de 2011 a março de 2018, a referida Comissão se reuniu 35 vezes, oportunidades nas quais foi possível aplicar o disposto na Resolução, construir entendimentos, decidir sobre os casos omissos, rever ou manter suas próprias decisões, bem como encaminhar para o Consu eventuais recursos.

Há que se ressaltar, no entanto, que a periodicidade das reuniões é variável. Depreende-se do Quadro 11 que a partir do ano de 2014 as reuniões passaram a se concentrar somente no primeiro semestre, sendo que no ano de 2016 ocorreu somente uma reunião. Por outro lado, em 2017 ocorreram quatro reuniões no mês de junho. Assim, pode-se inferir que as reuniões acontecem de acordo com a necessidade de se solucionar casos pontuais e mais urgentes, como por exemplo, a deliberação e aprovação de um edital. Saliente-se que para haver reunião é preciso um quórum mínimo de 07 (sete) membros presentes, o que por muitas vezes não ocorre, ficando a reunião adiada para outra data. Fato este que causa alguns entraves para a gestão e operacionalização do Programa como falta de planejamento, acúmulo de processos pendentes, atraso na deliberação de casos e ausência de monitoramento quanto às competências adquiridas pelos bolsistas.

Conforme demonstrado anteriormente, o Proquali foi instituído a partir da Resolução nº 40/2010 do Consu/UFJF (UFJF, 2010), a qual sofreu algumas alterações a partir da dinâmica vivida pela Universidade. Assim, vale destacar os principais acontecimentos relacionados ao Proquali ao longo dos 07 anos de Programa. No ano de 2013, o valor das bolsas foi majorado. Em 2014, houve a primeira demanda reprimida de servidores por vagas no Programa. Em 2015, o único edital publicado teve vigência de 06 (seis) meses e foi destinado aos servidores que já eram bolsistas. Até que em 2016, o Programa foi reformulado pela Resolução nº 51/2016 do Consu (UFJF, 2016a).

A reformulação pretendeu contornar os problemas decorrentes de cortes orçamentários do Governo no ano de 2015, quando então o Programa não ofertou novas vagas, tendo

frustrado os servidores que se inscreveram e não foram contemplados. Além disso, a reformulação buscou tornar a operacionalização do Programa mais dinâmica, além de corrigir algumas inconsistências da norma anterior como, por exemplo, exigir o cumprimento de tempo de permanência na Instituição tanto para servidores que se afastaram para participação em programa de pós-graduação quanto para servidores que mantiveram suas atividades durante o recebimento da bolsa Proquali.

Saliente-se, no entanto, que a Resolução nº 40/2010 do Consu continua a vigorar para os casos de servidores que foram contemplados durante sua vigência e que não se submeteram às regras da nova Resolução. Assim, é oportuno que se realize uma análise comparativa entre a antiga Resolução nº 40/2010 do Consu e a nova Resolução nº 51/2016 do Consu/UFJF.

A Resolução nº 40/2010 estrutura-se em 22 artigos distribuídos em 7 capítulos, a saber: objetivos do programa; gestão do programa; requisitos para concessão das bolsas; transferência de curso e revogação da concessão da bolsa; obrigações do bolsista após a conclusão do curso; suspensão, reativação e trancamento da bolsa; e acompanhamento do programa. De acordo com referida norma, o objetivo do Programa é promover o desenvolvimento institucional da UFJF, conjugado ao desenvolvimento dos seus servidores, visando à melhoria de seu desempenho quanto às suas funções e compromissos na Universidade, ao aprimoramento de sua capacidade reflexiva e crítica, bem como ao estímulo do exercício pleno da cidadania, com o consequente comprometimento em relação aos objetivos da Instituição (UFJF, 2010).

Por sua vez, a Resolução nº 51/2016 estrutura-se em 35 artigos, distribuídos em 9 capítulos e 5 títulos, a saber: objetivos e conceitos do programa; organização do programa; execução do programa; financiamento do programa e disposições finais e transitórias (UFJF, 2016a).

Da mesma forma, a nova Resolução também aponta como objetivos do Programa a promoção do desenvolvimento institucional da UFJF; o fomento à política institucional de apoio à qualificação e desenvolvimento humano; a promoção do desenvolvimento dos servidores, objetivando a melhoria do desempenho das funções exercidas na UFJF e a eficiência dos serviços prestados; bem como o estímulo do pensamento crítico e reflexivo dos servidores e o exercício pleno da cidadania.

De acordo com a Resolução nº 40/2010, a gestão do programa competia à “Comissão sobre Bolsas de Qualificação de Servidores (Comissão Proquali)” (UFJF, 2010, s/p) cujas atribuições eram: a coordenação do Programa, com o estabelecimento de suas diretrizes, bem como a definição dos critérios para a concessão das bolsas. A composição desta Comissão era

composta por doze membros, a saber: os Pró-reitores de Recursos Humanos, de Planejamento e Gestão, de Graduação e de Pós-Graduação, os representantes das cinco Coordenações da antiga PRORH e os representantes da Comissão Interna de Supervisão (CIS), do SINTUFEJUF, da APES-JF. Porém, esta composição foi alterada pela Portaria nº 443 de 2013 (UFJF, 2013b) e ratificada pela Resolução nº 07/2013 (UFJF, 2013a) que ainda acrescentou um membro do DCE à Comissão. De modo que a Comissão passou a contar com 10 membros, a saber:

- I – o Pró-Reitor de Recursos Humanos, como Presidente;
- II – o Pró-Reitor de Planejamento e Gestão, como Vice-Presidente;
- III – o Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos;
- IV – o Pró-Reitor de Graduação;
- V – o Pró-Reitor de Pós-Graduação;
- VI – 1 (um) representante da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas da PRORH, designado pelo Pró-Reitor de Recursos Humanos;
- VII – 1 (um) representante da Comissão Interna de Supervisão (CIS);
- VIII – 1 (um) representante do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino do Município de Juiz de Fora (SINTUFEJUF);
- IX – 1 (um) representante da APESJF - Seção Sindical do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições do Ensino Superior (ANDES - Sindicato Nacional);
- X – 1 (um) representante discente, a ser indicado pelo DCE (UFJF, 2013b, p. 1).

Interessante notar que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos contava com um Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos e um Coordenador de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, cargos que foram abruptamente suprimidos em 2015.

Com as alterações implementadas pela Resolução nº 51/2016, a execução do Programa é realizada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, principalmente por meio do Órgão de Operacionalização que conta com a supervisão da chamada Comissão Gestora, a qual é composta por 12 (doze) membros, quais sejam: I - Pró-reitora de Gestão de Pessoas; II - Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças; III - Pró-reitora de Graduação; IV - Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa; V - dois representantes dos sindicatos dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora – MG (SINTUFEJUF); VI - dois representantes do sindicato dos docentes de Ensino Superior de Juiz de Fora (APES-JF), VII - um membro da CCDP, VIII - um membro da Comissão Interna de Supervisão (CIS); IX - um membro da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); X - um membro do DCE (UFJF, 2016a).

Neste aspecto e para tentar solucionar o problema de agendas que ocasionavam falta de quórum nas reuniões da comissão, a nova Resolução determina que os pró-reitores que não puderem comparecer à reunião podem ser substituídos por representante com delegação de competência para deliberar e decidir. No entanto, essa prerrogativa foi usada poucas vezes e ainda há dificuldade para formação do quórum exigido para deliberação da Comissão.

De acordo com a nova Resolução, as atribuições da Comissão Gestora são: estabelecer as diretrizes, estratégias e objetivos do Programa, podendo propor para deliberação do Consu/UFJF a sua revisão; promover, quando necessário, avaliações e pesquisas acerca da eficiência do Programa; definir, modificar e atualizar os critérios quantitativos e qualitativos de concessão das bolsas Proquali visando ao atendimento das demandas institucionais, consoante às disponibilidades orçamentárias, financeiras e o planejamento estratégico da Instituição; elaborar e aprovar os editais e/ou Portaria que disciplinarão o Programa de Apoio à Qualificação (Proquali); analisar, deliberar e decidir sobre questões suscitadas quanto à execução deste Programa; solicitar o comparecimento de agentes públicos em reuniões com o fim de subsidiar decisões da Comissão em matérias específicas; acompanhar, orientar e fiscalizar as atividades relativas ao programa, desempenhadas pelo órgão de operacionalização, podendo, inclusive, solicitar a atuação de órgãos de controle interno; e analisar, deliberar e decidir sobre os casos omissos (UFJF, 2016a).

Quanto aos requisitos para participar do programa, a antiga Resolução exigia, entre outros, que o servidor estivesse em efetivo exercício na instituição; habilitado no “Programa de Avaliação de Desempenho da PRORH/UFJF (Proades/UFJF)” no último período avaliativo; regularmente matriculado em curso de Graduação em Instituição de Ensino Superior da rede privada devidamente autorizada pelo Ministério da Educação; não possuisse escolaridade ou titulação equivalente àquela que poderia ser alcançada com a concessão da bolsa; não fosse beneficiário de qualquer outra bolsa; mantivesse vinculado à UFJF, a partir do término do curso, por período igual à duração do mesmo, sob pena de ressarcimento das despesas efetuadas pela Instituição com a sua participação. Para a concessão das bolsas, o Servidor TAE ou Docente efetivo, visando a cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, o beneficiário, também deveria comprovar que o curso era reconhecido pela Capes, sendo que, no caso de cursos ministrados por instituições internacionais, o respectivo reconhecimento, para os estritos fins do Proquali, deveria ser efetivado pela Câmara de Pós-Graduação da UFJF (UFJF, 2010).

Já a Resolução atualmente em vigor, passa a permitir bolsa na modalidade Graduação para servidores que estejam matriculados em Instituições de Ensino Superior da rede pública, bem como incluiu a possibilidade de se conceder bolsas na modalidade Pós-graduação *Lato Sensu* (UFJF, 2016a).

Assim, atualmente são exigidos os seguintes requisitos para a inscrição nos editais e/ou Portarias de chamada da bolsa Proquali Graduação: ser servidor do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupante de cargo de provimento efetivo no âmbito das carreiras de TAE, níveis A, B, C e D; ser considerado habilitado no Proades da UFJF no último período avaliativo concluído, quando couber; estar matriculado em curso regular de graduação, em instituição regular nacional de ensino superior, pública ou privada; em caso de servidor em período de estágio probatório, estar com a(s) respectiva(s) avaliação(ões) de estágio probatório ou equivalente(s) analisada(s) de forma satisfatória (UFJF, 2016a)..

Em relação às modalidades de bolsa Proquali Pós-Graduação e *Lato Sensu*, a nova Resolução prevê como requisitos para a inscrição nos editais e/ou Portarias de chamada: ser servidor do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupante de cargo de provimento efetivo no âmbito das carreiras de TAE ou de Magistério Federal; se TAE: ser considerado habilitado no Proades da UFJF no último período avaliativo concluído, quando couber; se Docente: ter avaliações positivas no Departamento onde se encontra lotado; estar matriculado em curso regular de pós-graduação, de instituição regular de ensino superior, nacional ou estrangeira, pública ou privada; em caso de servidor em período de estágio probatório, estar com a(s) respectiva(s) avaliação(ões) de estágio probatório ou equivalente(s) analisada(s) de forma satisfatória (UFJF, 2016a).

Além desses, a Resolução nº 51/2016 do Consu/UFJF dispõe que poderão ser exigidos outros requisitos para a respectiva inscrição, conforme previsão legal e/ou referência expressa constante dos editais ou Portarias de chamada (UFJF, 2016a).

Vale destacar que a Resolução nº 51/2016 prevê que requisitos para seleção serão disciplinados nos editais e/ou Portarias de chamada e atenderão aos seguintes critérios norteadores:

- i) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- ii) Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE);
- iii) Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; Programa de Dimensionamento Institucional;
- iv) Programa de Avaliação de Desempenho (Proades);

v) objetivos que definam as necessidades de qualificação dos servidores visando ao Desenvolvimento Institucional (UFJF, 2016a, p. 10).

Porém, em que pese todos esses critérios norteadores presentes na nova Resolução, durante a elaboração dos últimos dois editais Proquali, a Comissão Gestora Proquali utilizou como critérios classificatórios de seleção a ordem cronológica crescente de ingresso no curso (do mais antigo para o mais recente) de graduação ou pós-graduação *stricto sensu*.

Verifica-se, no entanto, que os primeiros editais do Proquali previam a aplicação de dois critérios para avaliação e seleção atribuindo notas com base em alguns quesitos conforme descrito adiante.

Para servidores TAE, o edital atribuía notas com base nos seguintes critérios: i) maior tempo de ingresso no quadro efetivo da Universidade Federal de Juiz de Fora, no cargo atual; ii) área de interesse do curso em relação ao cargo e ambiente organizacional, acumulativos: se diretamente relacionado ao cargo: 3 pontos; e se diretamente relacionado ao ambiente organizacional: 2 pontos (UFJF, 2016a).

Para servidores Docentes, os aspectos que determinavam os critérios eram os seguintes: i) maior tempo de ingresso no quadro efetivo da Universidade Federal de Juiz de Fora, no cargo atual; ii) a avaliação da área de interesse do curso em relação às atividades exercidas pelos docentes se dará da seguinte forma: área de pesquisa diretamente relacionada ao conteúdo do conjunto das disciplinas ministradas pelo Professor: 5 pontos; ou área de Pesquisa vinculada às Grandes Áreas assim definidas pela Capes, sem correlação direta com o conjunto de disciplinas lecionadas: 3 pontos (UFJF, 2016a).

Assim, o Edital 13/2011 da PRORH previa que seriam contemplados os candidatos que obtivessem maior número de pontos, segundo os critérios acima, sendo 10 a pontuação máxima que o candidato poderia alcançar (UFJF, 2011b).

Já os critérios para desempate na classificação final eram: i) o candidato que obtiver maior pontuação, se servidor TAE, na relação entre o curso e o cargo ou, em caso de servidor docente, estiver relacionada ao conjunto de disciplinas lecionadas; ii) o candidato com maior tempo de serviço no quadro efetivo da Universidade Federal de Juiz de Fora, no cargo atual; iii) o candidato mais idoso (UFJF, 2011b).

Ocorre que havendo mais vagas que candidatos interessados esses critérios de seleção não eram efetivamente analisados. A razão pela qual os critérios não eram aplicados era justamente a falta de um sistema informatizado que auxiliasse na avaliação dos critérios. Conforme dito anteriormente, os processos de inscrição, avaliação e seleção de candidatos

para a bolsa Proquali não estão totalmente informatizados. Neste sentido, o critério atual de seleção tornou o processo de seleção simplificado e factível.

Em relação às obrigações dos beneficiários da bolsa Proquali, a Resolução nº 40/2010 do Consu/UFJF prevê que após a conclusão do curso o servidor deverá continuar prestando serviço à UFJF, por um período igual ou superior ao da concessão da bolsa, contado a partir da data em que deixar de recebê-la (UFJF, 2010). O Edital de Retificação nº 03/2013 (UFJF, 2013c) da PRORH alterou subitem 3.1, IX do Item 3, do Edital nº 09/2013 (UFJF, 2013d) e desde então o prazo de interstício pelo recebimento da bolsa Proquali passou a ser contado a partir da data de conclusão do curso); responder, dentro dos prazos solicitados, aos levantamentos que vierem a ser realizados pela PRORH ou pela Comissão Proquali, fornecendo as informações solicitadas e apresentando os documentos ou comprovantes eventualmente exigidos; devolver à UFJF qualquer importância recebida indevidamente, mesmo que a constatação dessa incorreção venha a ocorrer após o encerramento do prazo de vigência de sua bolsa; e restituir à UFJF os valores correspondentes a todos os benefícios relativos à bolsa caso esta venha a ser cancelada por comprovação do não cumprimento de compromissos firmados quando de sua obtenção ou por desistência de conclusão do curso.

Já a nova Resolução dispõe que são obrigações dos bolsistas Proquali durante a realização do curso: frequentar regularmente o curso, na perspectiva da não interrupção, culminando com a obtenção do grau pretendido mediante aquisição de certificado ou diploma respectivo; apresentar, quando solicitado, documentos, relatórios e informações pertinentes requeridos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) e/ou pelos órgãos que integram o presente Programa; os bolsistas matriculados em instituições privadas deverão apresentar ao final do ano declaração de quitação anual de débitos emitido pela instituição de ensino; no caso de Graduação: apresentar à Progepe, até 30 (trinta) dias após o vencimento do semestre acadêmico, histórico escolar comprovando rendimento acadêmico satisfatório; no caso de Pós-Graduação: apresentar à Progepe, até 30 (trinta) dias após o vencimento do semestre acadêmico, relatório semestral de atividades acadêmicas, destacando as etapas já concluídas do seu curso e respectivos rendimentos, assinada pelo Coordenador do Programa de Pós-Graduação ou pelo Orientador (UFJF, 2016a).

A nova Resolução elenca como obrigações dos bolsistas após a conclusão do curso, as seguintes providências: apresentar à Progepe, para os devidos registros, o comprovante de conclusão do curso, tais como certificado, diploma, declaração de término dos estudos, ata de defesa de monografia, de trabalho de conclusão de curso, de dissertação ou tese, fornecidos pela instituição formadora, até 30 (trinta) dias após a ocorrência; responder, dentro dos prazos

solicitados, aos levantamentos que vierem a ser realizados pela Progepe ou pela Comissão Gestora, fornecendo as informações solicitadas e apresentando os documentos ou comprovantes eventualmente exigidos; devolver à UFJF qualquer importância recebida indevidamente, mesmo que a constatação dessa incorreção venha a ocorrer após o encerramento do prazo de vigência de sua bolsa; restituir à UFJF os valores relativos à bolsa, caso esta venha a ser cancelada por comprovação do não cumprimento de compromissos firmados, quando da concessão da bolsa ou por desistência de conclusão do curso; apresentar, quando solicitado pela Comissão Gestora, contrapartidas a serem definidas em edital e/ou Portaria da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, ouvida a Comissão. Ademais, dispõe que a não conclusão do curso a que se propôs o bolsista deverá ser devidamente justificada, por escrito em formulário próprio, juntamente com a documentação comprobatória direcionado à Comissão Gestora que fará a respectiva análise. O não aceite da justificativa será razão de devolução dos recursos recebidos.

Assim, o interstício exigido pela Resolução nº 40/2010 do Consu/UFJF pelo recebimento da bolsa Proquali foi alterado pela nova Resolução, a qual dispõe que para os servidores contemplados com a bolsa Proquali que não se afastarem para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*, o cumprimento do interstício se dará durante o efetivo exercício na UFJF, concomitantemente ao recebimento da bolsa (UFJF, 2010). Para aqueles que se afastarem, o cumprimento do interstício se dará nos termos do art. 96-a, parágrafo 4º. da Lei nº 8.112/1990, ou seja, permanecer no exercício de suas funções após o seu retorno por um período igual ao do afastamento concedido (BRASIL, 1990).

A Resolução nº 40/2010 do Consu/UFJF previa suspensão do pagamento da bolsa nas seguintes hipóteses: desligamento do servidor dos quadros da Instituição; e por motivo de saúde do bolsista que implicasse a suspensão de suas atividades acadêmicas, mediante avaliação do Serviço de Perícia da UFJF e posterior reconhecimento e declaração de Autoridade Administrativa competente da Universidade (UFJF, 2010).

Na Resolução nº 51/2016 do Consu/UFJF, as hipóteses de suspensão estão previstas nos arts. 18 e 23, os quais dispõem respectivamente acerca do trancamento do curso e licença para tratamento de saúde, que implique na suspensão do curso (UFJF, 2016a).

O acompanhamento do programa era monitorado por meio de Relatórios Anuais de Atividades Acadêmicas do bolsista, dos demais dados apresentados pela instituição formadora e de outros instrumentos que a Comissão do Proquali viesse a implementar. Atualmente, o acompanhamento do programa se dá semestralmente pela apresentação de relatórios de atividades acadêmicas dos bolsistas.

Os casos omissos eram analisados pela Comissão do Proquali e decididos pelo Pró-Reitor de Recursos Humanos.

Pela nova Resolução, os casos omissos são analisados e decididos pela Comissão Gestora. Havendo urgência e não sendo possível a reunião dos membros, poderá a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas emitir decisão *ad referendum* da Comissão.

Outra inovação trazida pela Resolução nº 51/2016 do Consu/UFJF é a possibilidade de a Comissão Gestora aplicar as novas disposições aos casos em que a nova norma seja mais vantajosa aos beneficiários da bolsa Proquali (art. 29, §3º). A aplicação deste dispositivo beneficiou os servidores que já tinham o direito de se aposentar, mas que ainda deveriam cumprir interstício pelo recebimento da bolsa Proquali (UFJF, 2016a).

Considerando que o modelo de gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou na equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo, pode-se dizer que a redação da Resolução nº 51/2016 do Consu obedece essa sistemática. Isso porque a normatiza prevê, como um dos objetivos do programa, a promoção do desenvolvimento dos servidores, objetivando a melhoria do desempenho das funções exercidas na UFJF e a eficiência dos serviços prestados. Ademais, entre as atribuições da Comissão Gestora do Proquali temos aquela em que o órgão deve “definir, modificar e atualizar os critérios quantitativos e qualitativos de concessão das bolsas Proquali visando ao atendimento das demandas institucionais (...)” (UFJF, 2016a, p. 6). O documento prevê, ainda, que os editais e/ou Portarias de chamada deverão conter critérios objetivos que definam as necessidades de qualificação dos servidores visando ao desenvolvimento institucional. Assim, considera que os requisitos para seleção serão disciplinados nos editais e/ou Portarias de chamada e atenderão aos seguintes critérios norteadores:

- I - Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- II - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE);
- III - Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal;
- IV - Programa de Dimensionamento Institucional;
- V - Programa de Avaliação de Desempenho (Proades);
- VI - Objetivos que definam as necessidades de qualificação dos servidores visando ao desenvolvimento institucional. Essa redação leva a crer que a Instituição implementou o modelo de Gestão por Competências (UFJF, 2016a, p. 10).

Ocorre que a nova Resolução apesar de ter inovado em alguns aspectos ainda não tornou a Operacionalização do programa mais dinâmica como era esperado. Atualmente, os

principais obstáculos na execução do Programa são: I – levantar as necessidades Institucionais e, por conseguinte, definir os critérios de seleção; II – manter relatórios atualizados com o cadastro dos bolsistas, tendo em vista que as informações relativas aos bolsistas estão contidas em planilhas eletrônicas bem como no Siga, no entanto, o sistema não integra todas as informações necessárias para discriminar os dados relativos aos bolsistas; III – dificuldade de obter quórum nas reuniões da Comissão Gestora para deliberar e decidir acerca dos casos que envolvem os beneficiários da bolsa Proquali e consequente acúmulo de casos a serem resolvidos; IV - manter arquivados os documentos relativos à inscrição dos servidores no setor, gerando acúmulo de processos físicos.

Examinadas as Resoluções que regem o Programa e destacadas as principais dificuldades que o Órgão de Operacionalização possui, passe-se adiante à apreciação dos editais de seleção de bolsistas Proquali.

Em 20 de julho de 2011, foi publicado o primeiro Edital de inscrições para candidatos às bolsas do Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pós-Graduação *Stricto Sensu*, destinadas aos servidores do quadro efetivo da Universidade Federal de Juiz de Fora. Suas regras foram sendo delineadas durante sucessivas reuniões da Comissão sobre bolsas de qualificação de servidores ocorridas entre os meses de março e maio de 2011. À época, definiu-se pela aplicação de um formulário de pesquisa, disponibilizado no Siga, com o intuito de levantar as demandas e fixação de quantitativos balizadores para elaboração do edital de concessão de bolsas para qualificação dos servidores.

Dividido em 13 capítulos, o Edital tratava dos seguintes elementos: objetivos gerais e específicos do programa; forma de concessão das bolsas; requisitos para participar do programa; critérios para avaliação e seleção dos bolsistas; documentos para inscrição; período de inscrição e seleção; análise dos pedidos pela comissão de avaliação; implementação das bolsas; pagamento das bolsas; obrigações dos bolsistas; interrupção do pagamento das bolsas; acompanhamento e avaliação do programa e disposições finais.

Assim, os valores das bolsas para Cursos de Graduação em Instituições Privadas de Ensino era de até R\$ 700,00, atendidos os seguintes limites: a) até 70% (setenta por cento) do valor da mensalidade efetivamente paga, para os Servidores dos níveis “A” e “B”; b) até 60% (sessenta por cento) do valor da mensalidade efetivamente paga, para os Servidores dos níveis “C” e “D”. Para cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em Instituições Públicas ou Privadas no Brasil ou exterior, independentemente de solicitação de afastamento, o valor das bolsas era de R\$ 1.000,00. Assim, foram ofertadas 50 vagas para bolsistas na modalidade Graduação e 160 vagas para bolsistas na modalidade Pós-graduação. Utilizou-se como critérios na

avaliação e seleção dos bolsistas maior tempo de ingresso no quadro efetivo da Universidade Federal de Juiz de Fora, no cargo atual e área de interesse do curso em relação às atividades exercidas pelo servidor.

No entanto, durante reunião ocorrida em 30 de agosto de 2011 verificou-se que o número de vagas foi superior ao número de inscritos, dispensando-se assim a utilização dos critérios na avaliação e seleção. Registre-se que foram recebidas 37 inscrições para bolsas na modalidade Graduação, 77 inscrições para Doutorado e 65 inscrições para Mestrado. Outrossim, o quadro geral de servidores ativos naquela ocasião contava com um efetivo aproximadamente 20% menor do que o quadro atual.

Em 07 de outubro de 2011, foi publicado um novo edital ofertando mais vagas no Programa, sendo 24 (vinte e quatro) bolsas para Graduação e 37 (trinta e sete) bolsas para Pós-Graduação *Stricto Sensu*. Assim, o Edital nº 16/2011 da PRORH contemplou em 13 capítulos os mesmos elementos já citados anteriormente e manteve os valores das bolsas, bem como os critérios de seleção dos bolsistas (UFJF, 2011c).

No ano de 2012, foram publicados mais dois editais Proquali, com a mesma estrutura dos editais anteriores, porém com novo limite do valor de bolsa para Cursos de Graduação em Instituições Privadas de Ensino, a saber: até 80% (oitenta por cento) do valor da mensalidade efetivamente paga, para os servidores dos níveis “A”, “B”, “C” e “D”. O Edital nº 12/2012 da PRORH ofertou 50 (cinquenta) vagas para bolsas de Graduação e 200 (duzentas) vagas para bolsas de Pós-graduação *Stricto Sensu* (UFJF, 2012a).

Já o Edital nº 14/2012 da PRORH ofertou 50 (cinquenta) vagas para bolsistas de Graduação e ofertou 50 (cinquenta) vagas para bolsistas de Pós-graduação *Stricto Sensu*. Referidos editais mantiveram os 13 capítulos já citados anteriormente, bem como os valores das bolsas e critérios de seleção dos bolsista (UFJF, 2012b).

A partir do ano de 2013, com a publicação do Edital nº 16/2013 os critérios de seleção foram alterados, assim como o valor das bolsas (UFJF, 2013e). Portanto, caso o número de servidores habilitados a participar do programa superasse o número de bolsas ofertadas neste Edital, a seleção dos bolsistas obedeceria, em ordem classificatória, aos seguintes critérios: I - ter sido beneficiário do Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pós-Graduação *stricto sensu* – Proquali, no mês de dezembro de 2013; II - maior tempo de efetivo exercício no cargo ocupado atualmente pelo servidor pertencente ao quadro efetivo da Universidade Federal de Juiz de Fora; III - maior tempo de ingresso no quadro efetivo da Universidade Federal de Juiz de Fora; IV - o candidato mais idoso (UFJF, 2013e).

Neste edital o valor das bolsas Proquali na modalidade Pós-graduação *Stricto Sensu* passou de R\$1.000,00 (mil reais) para R\$1.600,00 (mil e seiscentos reais) e na modalidade Graduação foi fixado o valor de R\$700,00 (setecentos reais).

O Edital nº 04/2014 (UFJF, 2014a) manteve os critérios de seleção e os valores de bolsa previstos no Edital nº 16/2013 (UFJF, 2013e). No Edital nº 12/2014 foram mantidos os valores de bolsa, mas os critérios de seleção foram alterados, suprimindo-se o fato de o servidor ter sido beneficiário do Programa no mês de dezembro de 2013 (UFJF, 2014b).

Cabe ressaltar, portanto, que antes desse episódio, os critérios para seleção dos bolsistas Proquali não eram tratados com a devida importância, até que a demanda pelo recebimento das bolsas passou a superar a quantidade de vagas ofertadas nos Editais.

No ano seguinte, o Edital nº 02/2015 contemplou apenas aqueles servidores que já eram beneficiários do Programa e haviam efetuado o lançamento de frequência no mês de dezembro de 2014 (UFJF, 2015d). Assim, não houve oferecimento de novas vagas, gerando ainda mais insatisfação dos servidores com a Administração Superior. No mesmo ano, o então Reitor apresentou carta de renúncia ao membros do Conselho Superior e à comunidade acadêmica da UFJF.

A fim de renovar a política de oferta de bolsas na UFJF, em julho de 2016, foi aprovada pelo Consu/UFJF a Resolução nº 51/2016 que reformulou o Programa. Assim, garantiu-se que a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da Universidade, realize a cada exercício financeiro alocação de verbas para a execução anual do Programa, de acordo com o planejamento orçamentário da Instituição, e com demanda institucional existente, desde que aprovado pelo Conselho Superior (UFJF, 2016a).

O Edital nº 01/2016 (UFJF, 2016c) previa como critérios de seleção a condição de o servidor ter sido beneficiário do Programa de Apoio à Qualificação -Graduação ou Pós-Graduação *stricto sensu* – Proquali no Edital nº 02/2015 da CCDP/PRORH e manter-se vinculado ao mesmo curso que ensejou a concessão da bolsa no referido edital, bem como a ordem cronológica (do ingresso mais antigo para o mais recente) de matrícula no curso de graduação ou pós-graduação *stricto sensu* (UFJF, 2015d).

O Edital nº 01/2017 prevê como critério de seleção a ordem cronológica (do ingresso mais antigo para o mais recente) de matrícula no curso de graduação ou pós-graduação *stricto sensu* (UFJF, 2017c).

Considerando a atuação da pesquisadora na operacionalização do Proquali e sua observação quanto ao movimento de inclusão social de pessoas com deficiência na Universidade, há que se ressaltar que as normativas do Proquali não reservam vagas ou sequer

mencionam a inclusão do servidor com deficiência. Outrossim, as normativas do Programa também não estabelecem sistemática para a concessão ou não das servidoras que estejam usufruindo da licença maternidade.

A Tabela 4, a seguir, demonstra o quantitativo de vagas e o número de inscritos por modalidade de bolsa no Programa.

Tabela 4 - Quantitativo de vagas e número de inscritos por modalidade de bolsa nos Editais Proquali

Editais Proquali	Graduação (nº de Vagas)	Número de Inscritos	Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> (Número de Vagas)	Número de Inscritos
13/2011	50	37	160	77
16/2011	24	5	37	14
12/2012	50	37	200	182
14/2012	50	37	50	46
06/2013	65	57	270	209
09/2013	40	24	85	116
16/2013	105	62	250	244
04/2014	20	18	120	47
12/2014	10	24	40	69
02/2015	Não especificadas	51	Não especificadas	244
01/2016	45	58	147	262
01/2017	37	41	168	234

Fonte: elaborada pela autora, 2018.

A Tabela 4 supracitada mostra que, no ano de 2013, houve a primeira demanda reprimida por vagas no Programa. No ano seguinte, o cenário político e econômico brasileiro fez com que a demanda por vagas no Programa superasse ainda mais a quantidade de ofertas de bolsas, fato este que gerou profunda insatisfação entre os servidores da Instituição, despertando na pesquisadora o interesse em realizar o presente estudo.

Quanto à operacionalização do Programa de Apoio à Qualificação da UFJF, a Resolução nº 51/2016 do Consu/UFJF prevê a existência de um órgão específico, denominado: Órgão de Operacionalização. Vinculado à Gerência de Programas de Qualificação da CCDP/Progepe, este órgão se submete à supervisão da Comissão Gestora (UFJF, 2016a). Vale salientar que, atualmente, a Gerência de Programas de Qualificação (GPQ) conta com a atuação de duas servidoras. No entanto, para os fins específicos de operacionalização dos editais e/ou Portaria de chamada, de modo a cumprir tempestivamente o cronograma neles previstos, o Órgão de Operacionalização contará com a participação de:

I- 01 (um) representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe);

- II- 01 (um) representante da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPOF);
- III- 01 (um) representante da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP);
- IV- 01 (um) representante da Prograd.(UFJF, 2016a, p. 7).

Assim, compete ao Órgão de Operacionalização as seguintes atribuições:

- i) formatar e gerir os editais e/ou Portaria do Programa de Apoio à Qualificação (Proquali), que disciplinarão a participação de servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito das carreiras TAE e Magistério Federal;
- ii) analisar os históricos escolares e relatórios semestrais de atividades acadêmicas dos bolsistas, os dados apresentados pelas instituições de ensino superior, bem como outros instrumentos que os órgãos integrantes deste Programa vierem a implementar, executando as medidas cabíveis;
- iii) solicitar informações e dados de outros órgãos ou setores integrantes da UFJF;
- iv) organizar e manter arquivos relativos ao Programa;
- v) efetuar os registros próprios para fins de controle;
- vi) construir, analisar e apresentar relatórios e indicadores da gestão do Programa (UFJF, 2016a, p. 7).

Tendo como referência o último edital Proquali, passa-se agora à descrição dos atos relativos à operacionalização do Programa. Primeiramente, o Reitor discute no Conselho Superior os investimentos que serão destinados ao Programa de Apoio à Qualificação. Ciente da decisão deliberada no Consu, a Pró-reitora de Gestão de Pessoas solicita preparação de minuta de edital à equipe da GPQ e convocação para reunião da Comissão Gestora a fim de deliberar a minuta.

A Comissão Gestora delibera, entre outros, os seguintes assuntos: critérios de seleção, valor da bolsa, número de vagas, as modalidades da bolsa e o cronograma do Edital. Decididos os detalhes relativos ao edital, a equipe da GPQ elabora a ata de reunião, colhe as assinaturas dos membros presentes e publica na página da UFJF. Posteriormente, formata o edital, colhe a assinatura da Pró-reitora de Gestão de Pessoas e publica na página eletrônica da UFJF. Em seguida, solicita para a Diretoria de Comunicação a divulgação do edital no e-mail de todos os servidores ativos ocupantes de cargos de provimento efetivo da Instituição. Durante o período de inscrições, os servidores interessados acessam o Siga-3, reúnem a documentação e autuam em um processo físico o qual deve ser entregue nas Centrais de Atendimento.

Terminado o período de inscrições e de entrega de processos, a equipe da GPQ baixa o relatório de inscritos no Siga-3 em formato de planilha eletrônica e encaminha uma cópia

para a Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas, para a Coordenação de Administração de Pessoal e para a Coordenação de Recursos Humanos de Governador Valadares para analisarem o preenchimento dos requisitos previstos no edital. Em seguida, reúne-se com os servidores indicados pelas Pró-Reitorias de Planejamento, Orçamento e Finanças, de Graduação e de Pós-graduação e Pesquisa analisam a documentação entregue e as condições dos inscritos quanto aos requisitos previstos no edital. Posteriormente, a equipe da GPQ repassa os dados constantes de cada processo recebido para a planilha de inscritos, tais como: data de início e previsão de término do curso é verificado se os inscritos já foram beneficiários. No prazo estabelecido pelo edital, é publicado o resultado preliminar com a lista de deferidos com restrição ou deferidos sem restrição. Os candidatos deferidos com restrição têm prazo para complementarem a documentação. Após a análise da documentação complementar, a equipe da GPQ publica a lista de candidatos aptos a participar da seleção, com previsão de prazo para os candidatos inabilitados apresentarem recurso.

Superada a fase de recursos, a equipe da GPQ elabora a seleção dos candidatos de acordo com a previsão do Edital. Atualmente, o critério de seleção é a ordem cronológica crescente de ingresso no curso. Sendo assim, a partir da planilha eletrônica de inscritos em que consta, entre outros dados, a data de início do curso de cada candidato habilitado a participar da seleção, a equipe de GPQ aplica o filtro “nível de curso” cujas modalidades são graduação e pós-graduação *stricto sensu*. Assim, para ordenar os candidatos a cada modalidade de bolsa aplica-se o filtro referente à data de matrícula (mês e ano) da mais antiga para a mais nova. Havendo empate aplica-se o primeiro critério de desempate, qual seja: sendo o curso na modalidade presencial ou semipresencial, o candidato que estiver lotado em município diverso daquele que frequenta o curso terá preferência.

Assim, faz-se uma listagem dos candidatos empatados e verifica-se qual frequenta o curso em município diverso do seu local de lotação. Em seguida, se houver candidatos empatados, aplica-se o filtro relativo à data de ingresso no cargo atual do mais antigo para o mais novo. Se ainda assim houver candidatos empatados, aplica-se o filtro referente à data de nascimento do servidor do mais antigo para o mais novo. Feito isso, na data prevista no edital, publica-se o resultado final na página da UFJF. Os candidatos selecionados passam a ter a obrigação de lançar mensalmente a frequência relativa ao mês anterior no Siga-3. E o candidatos selecionados excedentes compõem o cadastro de reserva devendo aguardar vaga para serem convocados durante a vigência do Edital.

À medida que os bolsistas concluem ou pedem o cancelamento da bolsa, a equipe da GPQ registra a baixa do processo e providencia a convocação de excedente pela ordem classificatória.

Para efetuar os registros necessários ao controle do Programa, a fim de elaborar relatórios e indicadores da gestão do Programa, o Órgão de Operacionalização utiliza o Siga, bem como softwares para a realização de operações financeiras e contábilísticas usando planilhas eletrônicas (folhas de cálculo) e processador de texto.

Dentre as planilhas eletrônicas do Órgão de Operacionalização, as mais importantes são as denominadas: i) indicadores acadêmicos; ii) dados de pagamento e limite de bolsas todos os anos; iii) folha de pagamento (referente a cada Edital e Portaria de Chamada). A partir dessas planilhas é possível extrair, dentre outros, os seguintes dados: quantitativo de servidores beneficiários da bolsa Proquali na UFJF; o tipo de vínculo que os beneficiários têm com a Instituição (TAE ou docente); o quantitativo de beneficiários que já concluíram seus cursos; quantitativo de beneficiários que estão cursando; o quantitativo de bolsas e total de valores recebidas pelos beneficiários. Vale lembrar que referidas planilhas são atualizadas diariamente pelos servidores que compõem a GPQ, a partir de documentos ou informações relativas aos beneficiários encaminhados por e-mail ou pelas Centrais de Atendimento. Portanto, não se trata de preenchimento automático, logo podem haver incorreções e inconsistências.

Para fins desta pesquisa, foram acrescentados em abril de 2018 na denominada Planilha Indicadores Acadêmicos os seguintes campos: Setor de lotação e Situação funcional dos bolsistas, a fim de se verificar onde estão lotados os bolsistas e quantos continuam ativos no quadro de pessoal da UFJF. Assim, verificou-se que os bolsistas ocupantes de cargo das carreiras de TAE procuram se qualificar em cursos que tenham relação direta ou indireta com o seu ambiente organizacional para fins de recebimento do Incentivo à Qualificação. Ademais, houve caso de servidor desistir de receber a bolsa tendo em vista que o curso para o qual se matriculou não tinha relação direta com o ambiente organizacional em que estava lotado.

O Quadro 8, a seguir, refere-se aos dados constantes da Planilha Indicadores Acadêmicos pertencente ao arquivo da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas. Referida planilha contém informações acerca de cada beneficiário da bolsa Proquali:

Quadro 8 – Dados constantes da Planilha Indicadores Acadêmicos

Planilha Indicadores Acadêmicos
Último Edital em que foi beneficiário
Nome do bolsista
Nível do curso para o qual recebe/recebeu bolsa Proquali
Ano do edital
Situação atual
Setor de lotação
Situação funcional
Data de Conclusão / Previsão de Conclusão do curso
Nome do Programa ou Curso
Nome da Instituição de Ensino
Área de Avaliação
Área Básica
Situação do Programa
Modalidade
Tipo de Instituição
Título da Dissertação ou Tese
Titulação Obtida

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

Os dados dos servidores que se tornam beneficiários da bolsa Proquali são inseridos na Planilha Indicadores Acadêmicos. Por meio da planilha a GPQ acompanha a data de previsão de término de cada bolsista. Atingida a data de previsão é realizado contato com o servidor para que ele apresente comprovante da conclusão do curso, a sua prorrogação ou justificativa pela não obtenção do título a que se propôs quando se inscreveu no Programa.

Caso o beneficiário apresente documento que comprove a conclusão do curso a planilha é atualizada com a data de conclusão, o título da dissertação ou tese e a titulação obtida. O controle também é feito inserindo-se no Siga a data de conclusão do curso. Denota-se, portanto, que o sistema de controle do Programa demanda ser informatizado com cruzamento de dados constantes do sistema, o que diminuiria a ocorrência de erros e traria mais segurança para os operadores do Programa. Além de possibilitar a elaboração de relatórios com dados mais precisos, tornando o planejamento e a tomada de decisão da Administração Superior mais fidedignos com a realidade da Instituição. O Quadro 9, a seguir, apresenta a situação dos beneficiários do Proquali entre 2011 e 2018:

Quadro 9 - Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali por situação (Período 2011-2018)

Situação	Beneficiários
Concluiu	577
Cursando	261
Cobrar conclusão	20
Perdeu o vínculo	26

Restituiu	20
Total de Beneficiários	904

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

Esclarece-se que a informação acerca da Situação atual do beneficiário contempla as seguintes categorias: Concluiu, Cursando, Cobrar conclusão, Perdeu o vínculo e Restituiu. Sendo assim, a categoria “Concluiu” significa que o bolsista obteve o título para o qual recebeu a bolsa Proquali. Na categoria “Cursando” encontram-se os beneficiários que tenham recebido pelo menos uma bolsa Proquali e ainda não atingiram a data de previsão de conclusão do curso. A categoria “Cobrar conclusão” enquadra os beneficiários que atingiram a data de previsão do curso e ainda não apresentaram o documento comprobatório de obtenção do título para o qual receberam a bolsa Proquali. Na categoria “Perdeu o vínculo” encontram-se os beneficiários que não obtiveram o título para o qual receberam a bolsa Proquali e não tiveram que restituir os valores recebidos por decisão da Comissão Gestora do Programa. A categoria “Restituiu” encampa aqueles beneficiários que efetuaram a restituição do valor da bolsa Proquali por descumprimento de condições previstas nas normas que regem o Programa.

É importante esclarecer que cada beneficiário poderá figurar na planilha mais de uma vez. Isso porque o Programa apoia a qualificação em diferentes níveis de curso, tais como: Graduação, Mestrado ou Doutorado. Sendo assim, um servidor pode ter sido beneficiário do Proquali na modalidade de bolsa Graduação e, posteriormente, ter sido contemplado com outra modalidade de bolsa, tais como, Mestrado ou Doutorado.

Vale lembrar, ainda, que caso o servidor tenha recebido ao menos uma cota de bolsa passa a ter a obrigação de concluir o curso ou apresentar justificativa pela não obtenção do título para o qual recebeu a bolsa Proquali, sob pena de restituir em parcela única os valores recebidos a título de bolsa.

No Quadro 10, a seguir, serão apresentados o montante de beneficiários da bolsa Proquali por nível do curso, desde o primeiro Edital publicado em 2011 até a Portaria de chamada divulgada em março de 2018.

Quadro 10 - Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali por nível do curso (Período 2011-2018)

Nível do curso	Beneficiários
Graduação	185
Mestrado	391
Doutorado	328
Total	904

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

De acordo com o Quadro 10, a maior parte dos beneficiários da bolsa Proquali concentram-se em cursos de Mestrado, seguidos pelos beneficiários que cursam ou já cursaram Doutorado, e, por fim, com a menor quantidade estão os beneficiários da bolsa na modalidade Graduação.

A Tabela 5, a seguir, indica o quantitativo de beneficiários por nível do curso e situação atual.

Tabela 5 – Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali por nível do curso e situação (Período 2011-2018)

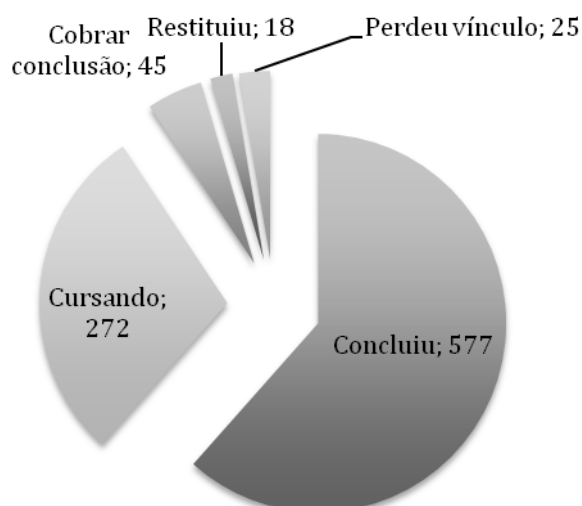
Situação	Graduação	Mestrado	Doutorado	Total
Concluiu	110	272	195	577
Cursando	43	106	123	272
Cobrar conclusão	12	4	4	45
Restituiu	9	9	2	18
Perdeu vínculo	11	11	4	25
Total	185	391	328	904

Fonte: elaborada pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

Denota-se na Tabela 5 que, dos 904 beneficiários da bolsa Proquali, 577 já concluíram o curso, o que equivale um percentual de mais de 60% (sessenta por cento), sendo que em torno de 5% (cinco por cento) estão em situação de Cobrar conclusão. Além disso, cerca de 25% (vinte e cinco por cento) ainda estão cursando e aproximadamente 3% (três por cento) dos bolsistas perderam o vínculo com o Programa. No entanto, pouco mais de 2% (dois por cento) tiveram que restituir os valores recebidos a título de bolsa Proquali.

A fim de ilustrar o desempenho do Programa ao longo de sua existência foi elaborado o Gráfico 6 a seguir:

Gráfico 6 - Percentual de beneficiários da bolsa Proquali por situação



Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

A partir da análise desses dados, é possível inferir que o Programa tem sido bem sucedido visto que a mais de 60% (sessenta por cento) dos beneficiários obtiveram o título para o qual receberam a bolsa, sendo que quase 30% (trinta por cento) continuam cursando. Ademais, 5% (cinco por cento) compõem a lista de beneficiários que ainda podem justificar ou apresentar o comprovante de conclusão e 2% (dois por cento) efetuaram a restituição dos valores recebidos. Neste universo somente 3% (três por cento) perderam o vínculo com o programa, isto é, receberam bolsa e não concluíram o curso ou não continuam na Instituição.

O Quadro 11, a seguir, aponta o quantitativo de beneficiários por nível do curso e cargo ocupado.

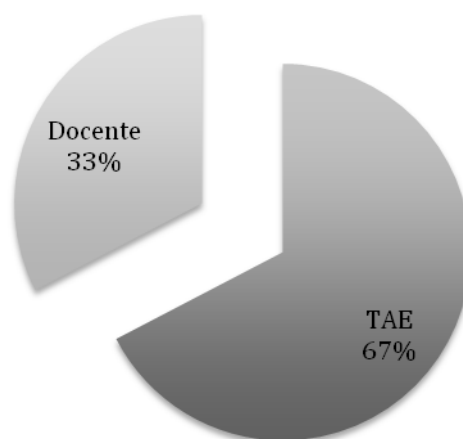
Quadro 11 – Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali por nível do curso e por carreira (Período 2011-2018)

Nível do curso	TAE	Docente
Graduação	185	-
Mestrado	359	32
Doutorado	67	261
Total	611	293

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

A partir dos dados do Quadro 11 e do Gráfico 7, a seguir, é possível verificar que a maioria dos beneficiários da bolsa Proquali ocupam o cargo de TAE, figurando aproximadamente 70% (setenta por cento) do Programa.

Gráfico 7 – Percentual de beneficiários da bolsa Proquali por carreira (Período 2011-2018)



Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

Em que pese os TAE sejam a maioria no Programa, há que se ressaltar que eles concorrem em paridade de condições com os Docentes, os quais normalmente já possuem uma série de prerrogativas para se qualificarem, conforme verificou-se no Capítulo anterior.

A Tabela 6, a seguir, contém o valor das bolsas em cada modalidade e o período de vigência dos editais.

Tabela 6 - Valor das bolsas e período de vigência dos Editais Proquali

Editais Proquali (Ano)	Graduação (R\$)	Pós-graduação Stricto Sensu (R\$)	Período de vigência (meses)
2011	Até 700	1000	6
2011	Até 700	1000	12
2012	Até 700	1000	12
2012	Até 700	1000	12
2013	700	1600	12
2013	700	1600	12
2013	700	1600	12
2014	700	1600	12
2014	700	1600	3
2015	700	1600	6
2016	500	1300	12
2017	400	1000	18

Fonte: elaborada pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

Verifica-se, a partir dos dados constantes na Tabela 6, que a frequência dos editais, o período de vigência bem como os valores das bolsas sofreram alterações ao longo dos anos. Até 2014, eram publicados pelo menos dois editais ao ano, na maioria das vezes, com vigência de 12 meses. Além disso, até 2012 as bolsas na modalidade Graduação variavam de acordo com a classe do cargo ocupado pelo servidor TAE e possuíam como teto o valor de R\$700,00. Por sua vez, as bolsas da modalidade de Pós-graduação *Stricto Sensu* eram fixadas

no valor de R\$1.000,00 até o ano de 2012. A partir do ano de 2013, os editais passaram a prever um valor fixo para as bolsas na modalidade Graduação, qual seja, R\$700,0 e para a modalidade de Pós-graduação *Stricto Sensu* as bolsas passaram a equivaler o montante de R\$1.600,00.

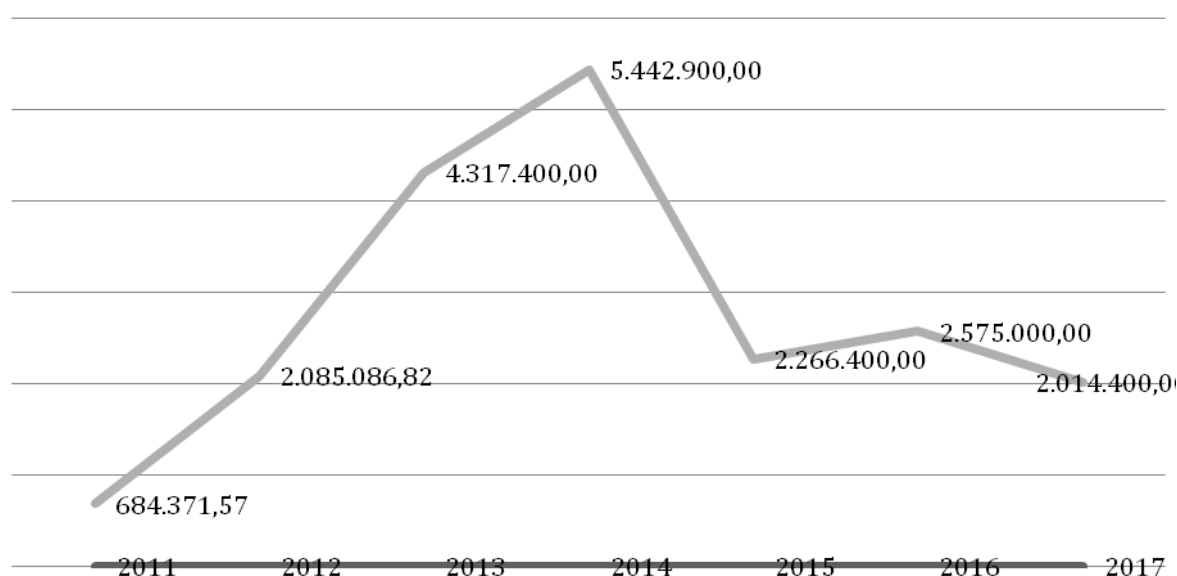
No entanto, denota-se que, no ano de 2016 ocorreu nova alteração no valor das bolsas, a saber: as bolsas para a modalidade de Graduação foram reduzidas para o montante de R\$500,00 e para a modalidade de Pós-graduação *Stricto Sensu* cada cota de bolsa passou a valer R\$1.300,00.

Da mesma forma, o Edital publicado no ano de 2017 previu nova alteração no valor das bolsas sendo que as bolsas para a modalidade de Graduação foram reduzidas para o montante de R\$ 400,00 e para a modalidade de Pós-graduação *Stricto Sensu* cada cota de bolsa passou a valer R\$1.000,00.

Ante o exposto, em que pese a Resolução nº 51/2016 do Consu/UFJF preveja critérios norteadores para seleção de bolsistas, os critérios classificatórios de seleção têm sido a ordem cronológica crescente de ingresso no curso (do mais antigo para o mais recente) de graduação ou pós-graduação *stricto sensu*.

O Gráfico 8, a seguir, demonstra as despesas anuais da UFJF com bolsas Proquali desde a sua implementação.

Gráfico 8 – Despesas anuais da UFJF com bolsas Proquali em R\$ (Período 2011-2017)



Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela CCDP/Progepe/UFJF, 2018.

A partir do Gráfico 8, é possível perceber a instabilidade de valores destinados ao Proquali ao longo de sete anos, denotando que a Instituição carece de planejamento para o Programa.

Na próxima seção apresenta-se a análise dos dados obtidos com o questionário, considerando os eixos de análise da presente pesquisa.

2.3.2 Análise comparativa entre o Proquali/UFJF e programas similares de outras Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais

Verificou-se no Capítulo 1 que a Política para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, prevista pelo Decreto nº 5.707/2006 tem como objetivos a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a). Logo, trata-se de um modelo de gestão pautado pelo conceito de competência, isto é modelo alternativo de gestão que dirige esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos de uma organização. De modo que, a partir dos objetivos definidos, pode-se determinar indicadores de desempenho e metas, bem como identificar as competências necessárias para atingir o fim esperado (BRANDÃO, ZIMMER, PEREIRA, MARQUES, COSTA, CARBONE e ALMADA, 2008).

Assim, visando à obtenção de dados de outras universidades que possam ser comparados à Universidade Federal de Juiz de Fora e utilizando-se de um critério territorial, foi aplicado um questionário para as outras 10 (dez) Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais com o intuito de obter elementos em prol da construção de um plano de ação educacional.

Além da Universidade Federal de Juiz de Fora, o Estado de Minas Gerais conta com outras 10 (dez) Universidades Federais vinculadas ao MEC, a saber: Ufla, UFMG, Ufop, UFSJ, UFTM, UFU, UFV, UFVJM, Unifal e Unifei.

Entre as Universidades pesquisadas a UFMG e a Ufla enviaram dados inconsistentes e a Ufop não respondeu o questionário, por isso essas instituições não estão representadas nos quadros e gráficos. Além disso, não foi identificada a implementação do Modelo de Gestão por Competências, em que pese que a Política de Desenvolvimento de Pessoal da

Administração Pública Federal tenha sido instituída há mais de dez anos. No entanto, verificou-se que a maioria das Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais oferece programas semelhantes ao Proquali da UFJF.

A Tabela 7, a seguir, tem como objetivo apresentar um panorama geral das Universidades Federais mineiras.

Tabela 7– Dados acerca das Universidades Federais de Minas Gerais

Instituição	Fundação	Quantitativo			Valores (R\$) empenhados pelo MEC						Programa de apoio à qualificação	
		Discente	TA	Docente	2011	2012	2013	2014	2015			
UFV	1926	20.970	1196	2227	98.833 .058	123.02 6.640	132.0 25.43	109.7 10.63	105.9 67.76	109.4 71.58	92.008.6 71	Sim
UFJF	1960	18.868	1527	1601	148.02 4.518	376.32 7.385	294.2 73.05	236.4 52.50	128.4 78.27	146.5 68.80	116.909. 581	Proquali
UFTM	1960	5.752	656	1518	60.451 .284	63.982 .456	58.90 2.061	56.34 7.940	50.64 3.280	47.15 8.268	41.392.8 47	não
UFU	1978	22.453	1788	3078	176.95 0.309	207.36 1.474	198.3 72.96	163.8 15.88	155.9 03.69	179.8 01.20	149.014. 422	Quali-UFU
UFSJ	1986	13.979	858	535	80.866 .100	60.963 .250	83.21 5.065	53.82 2.702	73.74 3.446	69.47 3.660	58.929.4 30	Pqualis
Unifei	2002	6.272	476	394	46.306 .728	43.946 .004	47.23 2.560	50.57 4.421	28.16 6.257	29.35 2.545	30.420.6 94	Sim
UFVJM	2005	8.000	761	638	132.11 4.492	98.688 .567	139.2 99.03	87.57 7.948	50.50 6.254	63.13 2.884	45.731.1 17	Planquali
Unifal	2005	6.890	556	336	30.400 .536	39.375 .058	69.63 5.574	54.30 2.106	49.15 2.014	47.19 0.983	38.348.8 67	Proquali TAE

Fonte: elaborada pela autora com base em dados extraídos dos questionários, 2018.

Assim, verifica-se que a UFJF foi uma das primeiras Universidades Federais fundadas no Estado de Minas Gerais, possuindo capacidade para atender a um dos mais elevados números de alunos se comparada às demais Universidades Federais do Estado.

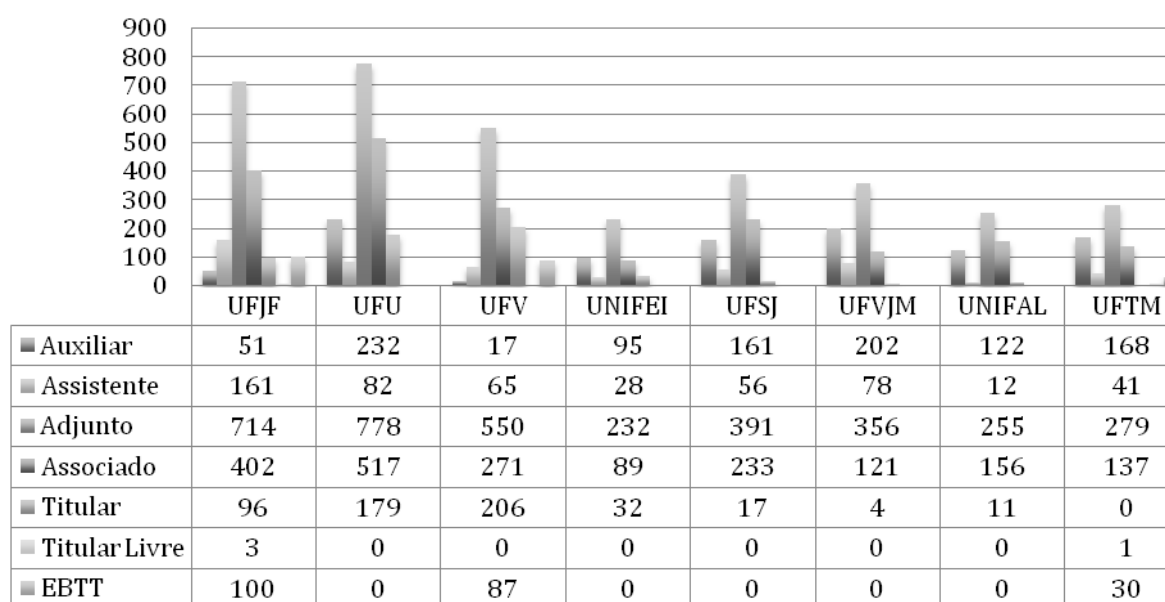
Deste modo, é compreensível que os repasses de valores pelo MEC sejam também um dos maiores dentre as Universidades de Minas Gerais.

Confirmando a análise realizada na seção 2.1 acerca da crise financeira enfrentada pela Universidade, com a consequente diminuição da oferta de bolsas Proquali, verifica-se que houve um declínio no repasse de valores pelo MEC a partir do ano 2014 para todas as Universidades Federais apresentadas.

Realizado o panorama geral dessas Instituições passa-se adiante à análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário.

Em relação ao quantitativo de servidores ocupantes de cargo efetivo que compõem o quadro de pessoal ativo dessas Universidades foram elaborados os gráficos a seguir, a partir das respostas fornecidas pelas Universidades. O Gráfico 9, a seguir, apresenta a quantidade de docentes em cada instituição:

Gráfico 9 - Quantitativo de docentes ativos da carreira de Magistério Federal por classe (abr-2018)

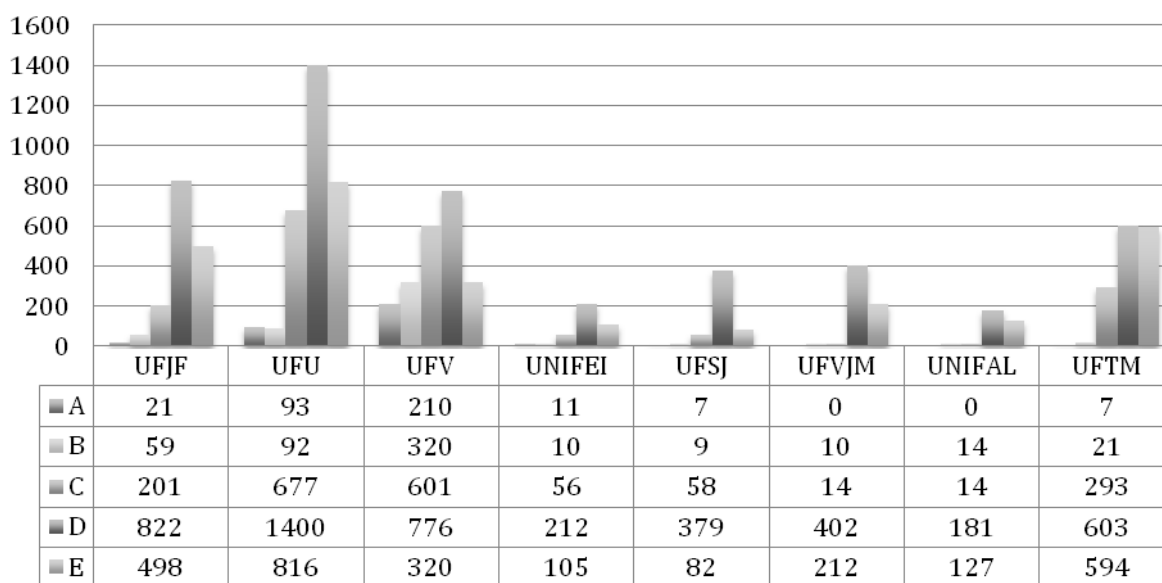


Fonte: elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 9 supracitado expressa a quantidade de docentes ativos separados por classe, em cada uma das Universidades Federais que responderam o questionário.

No Gráfico 10, a seguir, apresenta-se o quantitativo de servidores ativos da carreira de TAE separados por nível de classificação que integram o quadro de pessoal das Universidades pesquisadas.

Gráfico 10 - Quantitativo de servidores ativos da carreira Técnico-administrativo em Educação por nível de classificação (abr-2018)

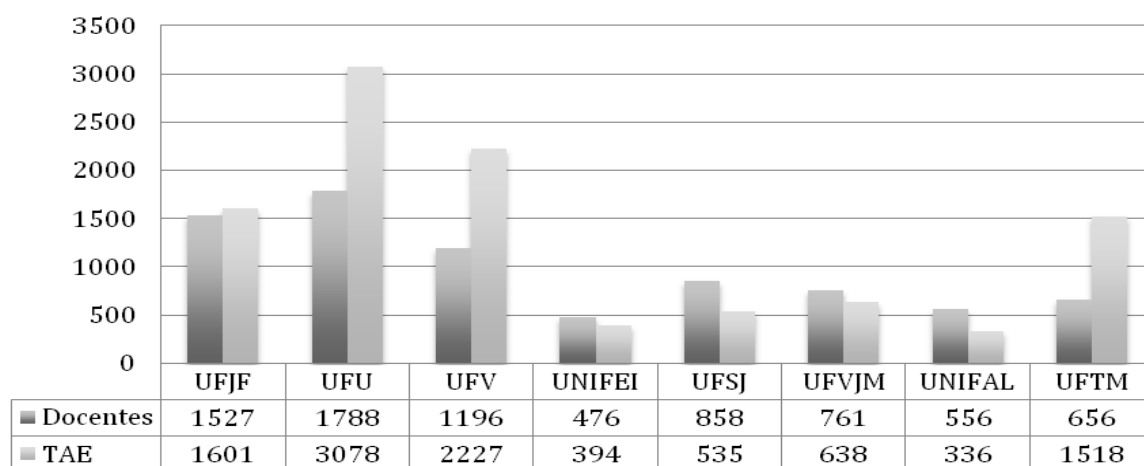


Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A partir do Gráfico 10 verifica-se que a maioria dos servidores da carreira TAE são ocupantes dos níveis de classificação C, D e E. No entanto, a UFV ainda possui cerca de 200 (duzentos) servidores no nível de classificação A e a UFU possui quase 100 (cem). Sendo que na UFJM e Unifal já não há servidores ocupantes do nível de classificação A. A análise desses dados, juntamente ao gráfico relativo à formação dos servidores é importante, pois apresenta a dimensão de servidores em cada Universidade, de modo que se possa analisar as normativas dos programas de apoio à qualificação de cada Instituição levando em conta a quantidade de potenciais beneficiários de bolsa.

No Gráfico 11, a seguir, apresenta-se o quantitativo total de servidores ativos distribuídos por carreira de Magistério Federal e de TAE em cada Universidade pesquisada.

Gráfico 11 – Quantitativo total de servidores ativos das carreiras de Magistério Federal e de Técnico-administrativo em Educação (abr-2018)

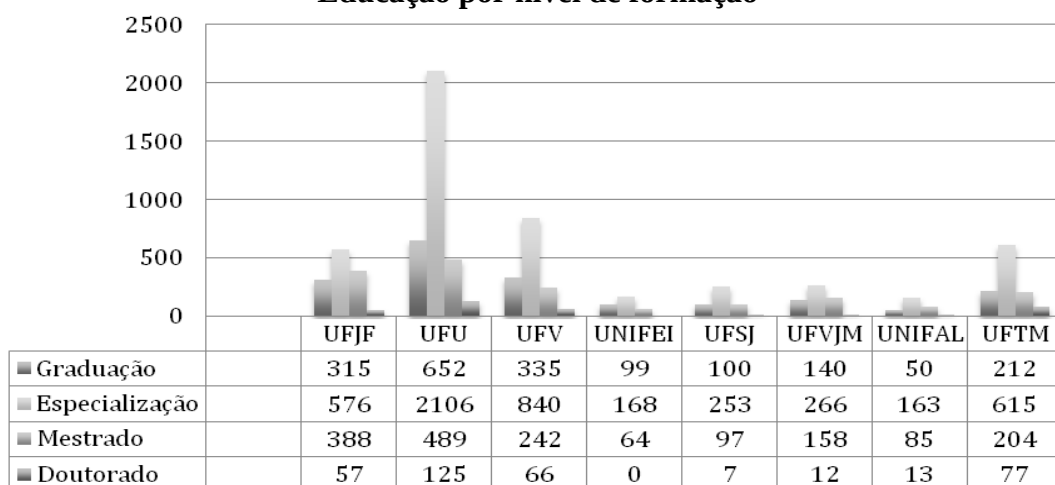


Fonte: elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 11 apresenta o quantitativo total de servidores das carreiras de Magistério Federal e de TAE. Verifica-se que a quantidade de servidores da carreira de TAE supera o quantitativo de Docentes nas seguintes Instituições UFJF, UFU, UFV e UFMT. Enquanto na Unifei, UFSJ, UFVJM e Unifal o número de Docentes supera a quantidade de servidores da carreira de TAE. A análise do quantitativo de servidores de cada carreira em uma Instituição contribuiu para o entendimento da dimensão de um programa de apoio à qualificação de cada Universidade. Além disso, é possível compreender mais claramente as regras desses programas quando se verifica maior incidência de servidores de determinada carreira.

O Gráfico 12, a seguir, apresenta o quantitativo de servidores das carreiras de TAE por nível de formação em cada Universidade pesquisada.

Gráfico 12 - Quantitativo atual dos servidores da carreira de Técnico-administrativo em Educação por nível de formação



Fonte: elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 12 supracitado demonstra que o nível de formação mais recorrente dentre os servidores das carreiras de TAE nas Universidades pesquisadas é a Especialização, seguido da Graduação, posteriormente do Mestrado. Sendo que a titulação de menor incidência é o Doutorado.

O Quadro 12, a seguir, unifica as informações acerca do quantitativo de servidores das carreiras de TAE por nível de carreira e de formação em cada Universidades pesquisadas.

Quadro 12 - Quantitativo atual dos servidores da carreira de Técnico-Administrativo em Educação por nível da carreira e por nível de formação

Quantitativo atual dos servidores TAE por nível da carreira e por nível de formação		UFJF	UFU	UFV	Unifei	UFSJ	UFVJM	Unifal	UFTM
Graduação	A	6	5	9	3	0	0	0	2
	B	9	7	18	1	0	0	3	2
	C	45	182	95	16	17	3	3	71
	D	227	426	195	73	78	116	40	135
	E	28	32	18	6	5	21	4	2
	Total	315	652	335	99	100	140	50	212
Especialização	A	1	3	16	0	0	0	0	0
	B	12	9	60	0	0	0	1	3
	C	58	244	239	15	26	4	6	85
	D	309	705	361	87	179	136	93	262
	E	196	493	164	66	48	126	63	265
	Total	576	2106	840	168	253	266	163	615
Mestrado	A	0	1	0	0	0	0	0	0
	B	2	0	0	0	2	0	0	0
	C	15	23	45	6	4	1	1	7
	D	138	182	89	25	64	94	32	45
	E	233	283	108	33	27	63	52	152
	Total	388	489	242	64	97	158	85	204
Doutorado	A	0	0	0	0	0	0	0	0
	B	0	0	0	0	0	0	0	0
	C	1	3	6	0	1	0	0	0
	D	15	44	30	0	4	10	5	8
	E	41	78	30	0	2	2	8	69
	Total	57	125	66	0	7	12	13	77

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

O Quadro 13, a seguir, unifica as informações acerca do quantitativo de Docentes por nível de formação em cada uma das Universidades pesquisadas.

Quadro 13 - Quantitativo atual dos Docentes por nível de formação

Quantitativo atual dos Docentes por nível de formação		UFJF	UFU	UFV	Unifei	UFSJ	UFVJM	Unifal	UFTM
Graduação	A	4	1	2	7	2	11	0	3
	B	0	1	0	1	2	1	0	0
	C	5	2	1	0	0	0	0	0
	D	0	0	0	0	0	0	0	0
	E	0	0	0	0	0	0	0	0
	Titular Livre	0	0	0	0	0	0	0	0
	EBTT	5	0	1	0	0	0	0	0
Especialização	A	47	14	14	0	54	40	32	10
	B	6	8	3	1	2	2	0	0
	C	0	13	0	0	1	0	1	3
	D	0	0	0	0	0	0	0	0
	E	0	3	0	0	0	0	0	0
	Titular Livre	0	0	0	0	0	0	0	0
	EBTT	4	0	7	0	0	0	0	0
Mestrado	A	0	25	1	22	27	58	17	53
	B	155	69	59	25	52	74	11	41
	C	0	118	76	41	45	48	28	21
	D	0	0	0	0	0	0	0	0
	E	0	4	0	0	0	0	0	0
	Titular Livre	0	0	0	0	0	0	0	0
	EBTT	43	0	29	0	0	0	0	0
Doutorado	A	0	192	0	66	78	93	73	103
	B	0	4	3	1	0	1	1	0
	C	709	645	473	191	345	308	226	255
	D	402	514	271	89	233	121	156	137
	E	96	172	206	34	17	4	11	0
	Titular Livre	3	0	0	0	0	0	0	0
	EBTT	100	0	50	0	0	0	0	0

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Quanto às ações em prol do incentivo ou apoio à qualificação de seus servidores, as Universidades exibiram programas semelhantes ao Proquali da UFJF, excetuando-se a UFTM que afirmou incentivar os servidores por meio de institutos já previstos na Lei nº 8.112/1990,

tais como afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* ou licença para capacitação (BRASIL, 1990). A Tabela 17, a seguir, apresenta a relação das Universidades Federais e seus respectivos programas de apoio à qualificação.

Afora as Universidades que não responderam ao questionário, quais sejam UFMG, Ufop e Ufal é possível verificar que dentre as Universidades Federais localizadas no Estado de Minas Gerais, 07 (sete) delas têm um modelo semelhante ao Programa de Apoio à Qualificação da UFJF, o que significa um percentual de 60% (sessenta por cento).

O Quadro 14 demonstra os valores que cada uma dessas Universidades destina aos beneficiários selecionados para se qualificarem.

Quadro 34 – Relação de Universidades Federais situadas em Minas Gerais e informações acerca do valor do benefício

Instituição	Valor do benefício
UFJF	I - Bolsa Proquali Graduação: R\$ 400,00 (Quatrocentos reais); II – Bolsa Proquali Pós-Graduação: R\$ 1.000,00 (Um mil reais).
UFSJ	I – graduação ou especialização cursada em instituição pública: até 10% (dez por cento) do salário-mínimo vigente; II – graduação ou especialização cursada em instituição privada: até 15% (quinze por cento) do salário-mínimo vigente; III – mestrado ou doutorado cursado em instituição pública: até 10% (dez por cento) da bolsa correspondente à da Capes; IV – mestrado ou doutorado cursado em instituição pública localizada em município distinto do local de trabalho e também de residência do servidor: até 15% (quinze por cento) da bolsa correspondente à da Capes; V – mestrado ou doutorado cursado em instituição privada: até 20% (vinte por cento) da bolsa correspondente à da Capes.
Ufla	80% do valor da mensalidade limitado a R\$300,00 (trezentos reais) por mês.
UFU	I - Ensino fundamental, médio e médio profissionalizante: R\$ 200,00; II - Graduação, Bacharelado, Licenciatura ou Tecnológico: R\$ 300,00; III - Especialização: R\$ 400,00; IV - Mestrado - R\$ 900,00; V- Doutorado R\$ 1.300,00.
UFV	I - Especialização: 70% do valor da bolsa de Mestrado da Instituição; II - Mestrado: 70% do valor de Mestrado Capes; II - Doutorado: 70% do valor de Doutorado Capes.
UFVJM	R\$ 300,00 (Trezentos reais)
Unifal	I - Doutorado até R\$ 600,00; II - Mestrado até R\$ 450,00; III - Especialização, Graduação e Ensino Técnico até R\$ 240,00.
Unifei	Não se aplica.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Na UFJF, a prestação pecuniária é concedida a servidor selecionado para participação no Programa. A bolsa será definida em edital e/ou Portaria de chamada, em conformidade com os requisitos e critérios previstos nesta Resolução e no respectivo edital e/ou Portaria de chamada a que o bolsista estiver vinculado. A UFSJ efetua pagamento mensal de auxílio

financeiro de acordo com o número de beneficiários selecionados e os valores definidos em edital específico. Na Ufla, utiliza-se a denominação apoio financeiro cujo percentual é de 80% do valor da mensalidade, limitado a R\$300,00. Na UFU, o Programa custeia despesas com matrículas e mensalidades relacionadas aos cursos referidos nos artigos anteriores ou outras despesas especificadas nos editais, mediante ressarcimento com limites máximos mensais para cada modalidade de curso. Entre as universidades federais do Estado de Minas Gerais a maioria delas diferencia valores para os níveis de formação reservando os maiores valores para os servidores que cursam o Doutorado. A UFVJM fixa o valor da bolsa em R\$300,00 mensais visando atender ao maior número de servidores, independentemente do curso realizado. A Unifal fixa valores para cada modalidade de curso de acordo com o orçamento da Universidade e quantidade de servidores inscritos no Programa obedecendo um piso mínimo e um teto máximo para cada nível de formação. A Unifei não reserva orçamento para esse tipo de Programa, mas possui normas para participação de servidores TAE em Programas de aperfeiçoamento regularmente instituídos e norma para Capacitação de docentes para Aperfeiçoamento, Especialização, Mestrado, Doutorado ou Pós-Doutorado. As referidas normas basicamente regulamentam o afastamento dos servidores para participar de Programas de qualificação.

Quanto aos requisitos para seus servidores participarem dos respectivos programas de apoio à qualificação verificou-se que a UFJF elenca mais de dez requisitos. Já a UFU e a Unifei elencam apenas dois requisitos. A UFSJ exige que o servidor esteja matriculado em curso de área de interesse da Instituição. Já a Ufla exige que o curso tenha relação direta com o cargo e/ou ambiente organizacional de atuação do servidor. A UFVJM não concede a bolsa para servidor em estágio probatório. A UFSJ, UFVJM e a Unifal-MG exigem como requisitos para participar do Programa o compromisso de o servidor se manter vinculado à Instituição pelo mesmo período em que recebeu a bolsa, sendo que para a UFSJ esse período é contado a partir do cancelamento da bolsa e para a UFVJM e Unifal-MG a partir do término do curso.

O Quadro 15, a seguir, aponta critérios de seleção e classificação de candidatos para ocupar as vagas dos programas de qualificação:

Quadro 15– Relação de Universidades Federais situadas em Minas Gerais e informações acerca critérios de seleção e de classificação de candidatos para ocupar as vagas nesses

Programas

(Continua)

Instituição	Critérios de seleção e de classificação
UFJF	A ordem cronológica crescente de ingresso no curso (do mais antigo

(Conclusão)

	para o mais recente) de graduação ou pós-graduação stricto sensu. Havendo empate entre os servidores que preencham o critério estabelecido no item anterior, terá precedência o servidor que cursar a graduação ou a pós-graduação stricto sensu nas modalidades presencial ou semipresencial em MUNICÍPIO DIVERSO do seu campus de lotação. Permanecendo o empate o servidor que possuir maior tempo de ingresso no cargo efetivo ocupado atualmente, no âmbito da UFJF. Permanecendo, ainda, o empate terá precedência o candidato mais idoso.
UFSJ	I – ser servidor ativo do quadro permanente e encontrar-se em pleno exercício de suas atividades na UFSJ; II – estar matriculado como discente regular em curso de área de interesse da UFSJ, oferecidos na modalidade educação presencial ou educação a distância, de graduação, especialização, mestrado ou doutorado, autorizado ou reconhecido pelos órgãos de supervisão competentes; III – comprometer-se, a partir do cancelamento do benefício, a manter o vínculo com a UFSJ por tempo igual ao do auxílio recebido ou devolver os recursos recebidos na forma prevista pela lei; IV – estar legalmente afastado ou usufruir de horário especial para servidor estudante quando houver incompatibilidade do horário do curso com o horário de trabalho.
Ufla	I – Servidor que não possuir título do mesmo nível para o qual estiver pretendendo a formação; II – servidor que tiver maior tempo de serviço na Ufla; III – servidor que tiver menor remuneração.
UFU	I - encontrar-se em efetivo exercício na Instituição; II - estar regularmente matriculado no Ensino Fundamental, Ensino Médio, Graduação ou Pós-graduação, em instituições de ensino devidamente reconhecidas e credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC); III - não possuir titulação equivalente ou superior àquela a ser alcançada com a ação de qualificação; IV - não receber, durante a participação no Programa, qualquer modalidade de apoio financeiro de outro programa da UFU ou de outra agência financiadora pública ou privada.
UFV	I - Resultados da avaliação de desempenho (quando houver); II - menor tempo previsto para a conclusão da ação programada; III - maior tempo previsto para aposentadoria; IV - maior idade do servidor.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Quanto aos critérios de seleção e de classificação é mister esclarecer que se trata de características que serão medidas para realizar a escolha dos pretendentes ao recebimento do apoio, logo devem possuir relação estreita com os objetivos do Programa e, por conseguinte, com a estratégia Institucional.

Verifica-se, portanto, que cada Universidade elenca diferentes combinações de características para serem medidas. Note-se, ainda, que critérios de seleção não devem ser confundidos com os requisitos para participar do programa. Os requisitos são características sem as quais o candidato sequer pode participar da seleção. Já os critérios serão as características que o candidato habilitado a participar da seleção deve preencher para ser escolhido.

Assim, verifica-se que para realizar a escolha dos pretendentes ao recebimento do benefício, a Unifal sequer elenca critérios, isso porque procura atender a todos os servidores indistintamente. A Unifei indica como critério a aprovação nos Programas e liberação da chefia. A maioria das Instituições, diferentemente da UFJF não estipula o número de vagas para participar do Programa, ficando o número de vagas circunscrito ao limite financeiro planejado.

Quanto ao recebimento do benefício até o final do curso cerca de metade das instituições que disponibilizam o Programa afirmaram garantir o benefício durante o tempo regular do curso. Enquanto a outra metade não garante aos servidores selecionados o recebimento do benefício até a conclusão do curso. A maioria das Universidades pesquisadas afirmaram que os editais do Programa são anuais, devendo os servidores interessados se reinscreverem.

Quanto à rubrica orçamentária que as Universidades destinam para a realização desses Programas, verificou-se a utilização de dois tipos pelas Universidades pesquisadas quais sejam: I) Programa de trabalho; II) Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação.

Vale ressaltar, portanto, que em se tratando de um programa que envolve planejamento orçamentário é importante salientar a sua natureza política, assim como ocorre com outros tipos de políticas públicas. Segundo Salles (2013), o orçamento é uma verdadeira peça política, apesar ser visto apenas como parte integrante da economia. Isso porque, considerando que os recursos não são infinitos nem abundantes, reparti-los em diversas rubricas causa muitos conflitos. E a decisão sobre quais áreas serão beneficiadas com recursos toca no cerne da razão de ser da política, ou seja, como tornar possível a vida em sociedade apesar das enormes diferenças de interesses nela existentes. Ademais, o orçamento é também

uma obra política, porque é por meio dele que o poder Executivo materializa os compromissos assumidos com os cidadãos. Conforme visto no Capítulo anterior, os reitores das Universidades possuem um papel semelhante ao do poder Executivo, logo, cabe a ele materializar os compromissos assumidos com seus eleitores.

No Quadro 16, a seguir, serão elencadas as obrigações que os beneficiários desses Programas têm que se submeter de acordo com cada universidade pesquisada.

Quadro 16 – Relação de Universidades Federais situadas em Minas Gerais e informações acerca das obrigações a que os beneficiários desses Programas se submetem
(Continua)

Instituição	Obrigações dos beneficiários
UFJF	I – assinar o Termo de Compromisso e Responsabilidade e Declaração de Cumprimento de Interstício; II – frequentar regularmente o curso, na perspectiva da não interrupção, culminando com a obtenção do grau pretendido mediante aquisição de certificado ou diploma respectivo; III – apresentar, quando solicitado, documentos, relatórios e informações pertinentes requeridos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Projete) e/ou pelos órgãos que integram o presente Programa; IV - em caso de Graduação, apresentar à Projete, até 30 (trinta) dias após o vencimento do semestre acadêmico, histórico escolar comprovando rendimento acadêmico satisfatório; V - em caso de Pós-Graduação, apresentar à Projete, até 30 (trinta) dias após o vencimento do semestre acadêmico, relatório semestral de atividades acadêmicas, destacando as etapas já concluídas do seu curso e respectivos rendimentos, assinada pelo Coordenador do Programa de Pós-Graduação ou pelo Orientador; VI - comunicar, por escrito, à Projete para as providências cabíveis, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, qualquer alteração que o bolsista pretenda realizar em sua situação acadêmica; VII – em caso de Graduação, apresentar mensalmente Declaração de Frequência relativa ao mês anterior, por meio do Siga-3.
UFSJ	I - Manter-se regularmente matriculado no curso, com aprovação nas disciplinas inscritas; II - ser frequente nas unidades curriculares inscritas; III - renovar semestralmente o pedido do auxílio; IV - estar vinculado à UFSJ; IV - comprovar a conclusão do curso mediante apresentação do Diploma
Ufla	I – frequentar regularmente o curso, na perspectiva da não interrupção por trancamento de matrícula, culminando com entrega de documentação comprobatória da conclusão do curso; II – apresentar à PRGDP, até o 5º dia de cada mês, comprovante de pagamento da mensalidade do curso; III – Apresentar à PRGDP, semestralmente, declaração de matrícula e histórico escolar atualizados, para renovação da participação no programa; IV – comunicar à PRGDP, no prazo máximo de 15 (quinze) dias, qualquer alteração em sua situação junto ao curso, apresentando documentação comprobatória no prazo máximo de 30 (trinta) dias. Após a conclusão do curso, o participante deverá: I – responder, dentro dos prazos solicitados, aos levantamentos que vierem a ser realizados pela PRGDP, fornecendo as informações solicitadas e apresentando os documentos ou comprovantes eventualmente exigidos; II – devolver à Ufla qualquer importância recebida indevidamente, mesmo que a constatação dessa incorreção venha a ocorrer após o encerramento do prazo de vigência do apoio; III – Entregar à PRGDP cópia autenticada do Diploma ou Certificado de Conclusão.
UFU	I - Apresentar o certificado ou diploma da qualificação recebida; II - Permanecer na UFU por tempo mínimo igual ao da qualificação.
UFV	As previstas na Lei nº 8.112/1990.

(Conclusão)

UFVJM	I - Permanecer na UFVJM por um período igual ou superior ao da concessão da bolsa ou auxílio, contado a partir da data em que reassumiu suas funções na UFVJM; II - responder, dentro dos prazos indicados, aos questionamentos que vierem a ser realizados pela PROGEP ou pela Comissão do PLANQUALI, fornecendo as informações solicitadas e apresentando os documentos ou comprovantes eventualmente exigidos; III - devolver à UFVJM qualquer importância recebida indevidamente, mesmo que a constatação dessa incorreção venha a ocorrer após o encerramento do prazo de vigência do respectivo programa; e IV - restituir à UFVJM os valores correspondentes a todos os benefícios recebidos caso o curso seja interrompido pelo não cumprimento de compromissos firmados junto ao programa ou por desistência de conclusão do curso.
Unifal-MG	I – Frequentar regularmente o curso, na perspectiva da não interrupção por trancamento de matrícula, culminando com entrega de documentação comprobatória da conclusão do curso. II – apresentar à Projepe, em até 30 (trinta) dias após o vencimento do semestre acadêmico, a declaração de frequência e o histórico escolar atualizado; III – comunicar à Progepe, no prazo máximo de 15 (quinze) dias, qualquer alteração em sua situação junto ao curso, apresentando documentação comprobatória no prazo máximo de 30 (trinta) dias; IV - a não conclusão do curso a que se propôs o servidor, será razão de devolução dos recursos recebidos imediatamente após o cancelamento do apoio financeiro e análise da Comissão ProqualiTAE.
Unifei	Concluir o curso até o final do período em que foram liberados.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

As Instituições pesquisadas exigem, entre outras obrigações, que os beneficiários apresentem comprovante de conclusão do curso. A UFV aponta como obrigações do beneficiário aquelas previstas na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990) sem, no entanto, indicar quais são elas. A Unifei exige que a conclusão do curso se dê no período em que o servidor foi liberado para estudar. A obrigação de manter-se vinculado à Instituição após a conclusão do curso é exigida somente pela UFVJM. A UFSJ exige a manutenção do vínculo com a Instituição, porém somente durante a realização do curso. Caso não cumpram essas obrigações, as Universidades pesquisadas preveem a restituição dos valores recebidos, sendo que na UFU o servidor fica impedido de pleitear novos auxílios.

As Instituições normatizaram seus Programas de apoio por meio de Resoluções disponibilizadas nas respectivas páginas eletrônicas. Quanto ao monitoramento do desempenho dos servidores beneficiários após a conclusão do curso, a Ufla, Unifal e a Unifei indicaram o uso da avaliação de desempenho e a UFU afirmou estar desenvolvendo um item no sistema de avaliação do desempenho funcional para esse fim. A UFSJ afirmou estar em fase de implantação desse monitoramento. As demais Universidades afirmaram não possuir instrumento para esse fim.

A pesquisa demonstrou, que quando comparado com programas similares de outras Instituições situadas no Estado de Minas Gerais, o Proquali/UFJF ocupa melhor posição. Isso porque atende tanto TAE quanto Docentes, oferece valores de bolsa mais elevados,

quantidade de vagas em número maior, além de estabelecer vários requisitos para participação no Programa.

Analizados os Programas de apoio à qualificação das Universidades Federais de Minas Gerais, passe-se agora à análise dos dados obtidos com o Grupo Focal desenvolvido com servidores da UFJF.

2.3.3 O Programa de Apoio à Qualificação da UFJF na perspectiva de um grupo de servidores

O Programa de Apoio à Qualificação da UFJF visa promover o desenvolvimento institucional da UFJF; fomentar a política institucional de apoio à qualificação e desenvolvimento humano; promover o desenvolvimento dos servidores, objetivando a melhoria do desempenho das funções exercidas na UFJF e a eficiência dos serviços prestados; estimular o pensamento crítico e reflexivo dos servidores, bem como o exercício pleno da cidadania.

O presente estudo justifica-se pela importância da qualificação dos servidores e pelo uso da verba pública para concessão das bolsas Proquali. Assim, com o intuito de descobrir como alinhar os critérios de seleção ao modelo de gestão por competências e visando conhecer melhor o Programa, foi utilizado como instrumento de pesquisa o Grupo Focal, cujos dados serão analisados na presente subseção.

Ao perguntar sobre a experiência que os participantes do Grupo Focal tiveram com o Proquali a pesquisadora pretendia criar comunicação e integrar os participantes, bem como extrair os aspectos mais relevantes do Programa na visão de cada um.

Neste sentido, a maioria dos participantes evidenciou os aspectos positivos do Programa, tais como: o fato de consistir em um apoio financeiro importante para custear gastos com a pesquisa, o transporte, a alimentação e a estadia em outras cidades; demonstrar que a Instituição se interessa pelo desenvolvimento de seus servidores; incentivar o servidor a concluir o curso, sob pena de ter que restituir os valores recebidos a título de bolsa; consistir em uma ajuda ou compensação para o servidor da carreira TAE, semelhante ao que o Docente recebe por órgãos de fomento.

O Quadro 17, a seguir, traz de forma resumida a opinião dos participantes sobre suas experiências com o Proquali.

Quadro 17 – Experiências mais relevantes com o Proquali que os participantes evidenciaram

Participantes	Experiências com o Proquali
A	Declarou ter sentido incentivo por parte da Instituição. Considera o Proquali um apoio financeiro importante.
B	Afirmou que sua experiência com o Proquali está em curso, pois ainda é beneficiário enquanto discente de Mestrado Profissional em Administração Pública. Considera que o apoio financeiro auxilia na pesquisa e entende o Proquali como incentivo para concluir o curso, visto que a não obtenção do título é motivo para restituição dos valores recebidos a título de bolsa.
C	Afirmou que possui duas experiências com o Programa: a primeira como cocredora e a segunda como beneficiária. Considera o Proquali uma forma de a Instituição afirmar para o servidor que ele é importante e que deseja contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento.
D	Declarou que é muito grata ao Proquali, pois foi por meio dele que realizou o sonho de capacitar-se em sua área.
E	Afirmou que do ponto de vista financeiro considera a experiência com o Proquali negativa, devido ao problema no fornecimento das bolsas. Porém, afirma que isso não a traumatizou, nem a fez ter uma visão negativa da Universidade e nem do Programa. Associou o Proquali a um edital de seleção para programas de pós-graduação na Universidade Católica de Petrópolis (UCP) e que sente a necessidade de um processo mais transparente por parte da UFJF.
F	Ressaltou que possui uma visão diferente dos demais participantes, pois não foi beneficiário. Porém, atuou na Comissão de reformulação do programa em 2016 e atualmente é membro da Comissão Gestora. Destaca que conheceu o Programa como ativista sindical durante a crise ocorrida em 2015. Evidencia que possuía boas recomendações do Programa, pois ele tem o cunho de fomentar a qualificação principalmente dos TAE. Lembra que o Proquali esteve prestes a acabar por questões financeiras.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A partir das respostas dos participantes do Grupo Focal, verifica-se que o Proquali tem um papel importante na perspectiva dos servidores, viabilizando recursos necessários para a qualificação, tais como: pagamento de mensalidade do curso, gastos com deslocamento, diárias e passagens. Além disso, funciona como um elemento a mais na motivação para que o servidor conclua o curso, sob pena de ter que restituir os valores recebidos a título de bolsa.

Quanto à importância da qualificação para a melhoria dos serviços prestados na Instituição, a pesquisadora pretendia identificar se na visão dos participantes quanto mais qualificado é o indivíduo, melhor será o serviço prestado por ele.

Pode-se dizer que o homem produz sua existência por meio do trabalho, desenvolvendo relações sociais e econômicas. De modo que gera conhecimentos e realiza-se individualmente, motivado não apenas pela necessidade de subsistência. Assim, o processo de

formação humana como geração de conhecimento ocorrido entre trabalho e formação estão intimamente relacionados (TARTUCE, 2004).

O Quadro 18, a seguir, explicita a opinião dos participantes acerca da influência da qualificação na melhoria do serviço prestado.

Quadro 18 – A importância da qualificação para a melhoria do serviço prestado

Participantes	Quanto mais qualificado o indivíduo melhor será o serviço prestado por ele?
A	A formação amplia muito a visão do servidor, principalmente quando se consegue vincular teoria e prática. A participante afirma que realizou um estudo que tinha a ver com o seu trabalho e considera que isso deu um sentido maior para o seu estudo.
B	Entende que a qualificação deve servir para o servidor progredir na sua atuação. Que se o que servidor continuar fazendo a mesma função que antes da qualificação a Instituição não ganha nesse processo.
D	Entende que os trabalhos defendidos no final dos cursos possuem várias ideias que resolveriam muitos problemas na Universidade, porém a Instituição não tem se apropriado desse conteúdo.
E	A partir da qualificação dos servidores TAE a qualidade dos serviços prestados melhorou explicitamente, passou a haver mais profissionalismo, na escrita, no diálogo e na atuação do servidor. Isso faz parte de toda uma estrutura e uma concepção meritocrática. Que as universidades públicas também compõem e têm que atender. E aí a gente não precisa de jeito nenhum, em nenhuma ocasião pensar que é favor. Porque a gente está ajudando a universidade a ter um reconhecimento, uma qualificação e uma qualidade de ensino maior. Quanto à aplicação do resultado nas minhas atividades eu trabalhei com escolas públicas, com o sistema público de ensino. Então, eu pude fazer uma reflexão sobre o modelo que a gente tem. E também fiz uma aplicação direta de tudo o que eu pude aprender. Então para mim em termos de formação, o resultado foi extremamente positivo.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Os participantes foram unânimes em afirmar que quanto mais qualificado é o indivíduo, melhor é o serviço prestado por ele. Ademais, consideraram que vincular teoria e prática amplia a visão do servidor e traz um sentido maior para o estudo. Evidenciaram, ainda, que a qualificação deve ser um mecanismo de promoção na atuação profissional e não simplesmente aumento de remuneração. Sugeriram, então, que os trabalhos finais dos cursos de qualificação sirvam para resolver os problemas com que se deparam no cotidiano da Instituição. Ademais, houve relato de que a partir da qualificação dos servidores, a qualidade dos serviços prestados na Instituição melhorou explicitamente, isto é, passou a haver mais profissionalismo, na escrita, no diálogo e na atuação dos servidores.

Assim, foi possível confirmar a importância da qualificação para a melhoria dos serviços prestados na Instituição, bem como evidenciar a necessidade de se manter políticas em prol da qualificação dos seus servidores.

De acordo com o modelo de Administração Pública Gerencial, cujo objetivo principal é melhorar a prestação do serviço público, cabe à organização adotar sistemas de administração mais eficientes para a consecução de seus objetivos. Para tanto, é necessária a criação de ambientes favoráveis ao aprendizado, resultando em maior produtividade e melhoria na qualidade a um custo menor (SOUZA, 2009). Neste sentido, de acordo com Fernandes (2013), os modelos de gestão por competências existem para alinhar as contribuições das pessoas aos objetivos de uma organização de modo a estabelecer as competências individuais necessárias às suas estratégias. Assim, é mister desenvolver pessoas para desenvolver a organização.

No entanto, vale destacar a fala trazida pela participante C que afirmou existir na Instituição uma tradição contrária à qualificação dos servidores técnico-administrativos, senão vejamos:

Porque que muito docente não é a favor da qualificação dos servidores técnicos? Primeiro, porque existe uma cultura triste, aí? Mas eles alegam o seguinte: - O servidor então não vai mais querer fazer o que ele fazia antes, porque ele sabe mais, então ele vai querer fazer mais. Só que ele não pode querer fazer mais, porque ele tem um cargo com atribuições que nem existem mais, porque na verdade até isso o governo tirou da gente. Então o cargo ficou com atribuições mínimas em que ele tem que se encaixar, porque senão ele vira desvio de função... (PARTICIPANTE C, 2018).

Souza (2009) adverte que a Universidade é uma organização conservadora por excelência e tem resistido a examinar com mais profundidade a aplicação de novos modelos de gestão. Neste sentido, afirma que as universidades brasileiras, principalmente as públicas federais, têm sofrido pressão interna e externa, diante da demanda por flexibilidade e agilidade do sistema organizacional, devido às mudanças impostas pelas inovações tecnológicas e pelas exigências do Governo em relação à qualidade e produtividade.

A Universidade é considerada uma organização com cultura própria, não devendo ser comparada a uma empresa, considerando que suas principais características são: ambiguidade de objetivos (seus objetivos são vagos, difusos e, muitas vezes, conflituosos entre si); clientes envolvidos no processos decisórios; necessidade de processos, métodos e tecnologias diversificadas para atender às distintas demandas; servidores com funções que exigem autonomia e lealdade, orientados por valores profissionais e expectativas burocráticas. E todos esses fatores afetam a gestão universitária e por conseguinte no oferecimento de políticas de qualificação para os servidores.

Conforme visto no Capítulo 1, as organizações têm investido nas pessoas com o objetivo de alcançar resultados cada vez melhores, visto que qualquer inovação ou adaptação tecnológica depende do fator humano. Portanto, a gestão de competências é fundamental para organizar os conhecimentos em prol da valorização dos talentos individuais que irão contribuir para a excelência do serviço prestado (SOUZA, 2009). Ocorre que não tendo sido implementado o Programa de Dimensionamento, a Instituição sequer pode diagnosticar e analisar sua força de trabalho.

Há que se ressaltar, no entanto, que embora essa mentalidade em desfavor da qualificação dos servidores da carreira de TAE esteja presente na Universidade, o Programa de Apoio à Qualificação tem se sustentado há quase uma década.

Em relação à motivação, a pesquisadora pretendia extrair dos participantes em que medida a bolsa Proquali os influenciou na disposição para realizarem a qualificação. Os participantes foram unânimes em afirmar que a bolsa Proquali não foi a motivação para realizar a qualificação, no entanto, verificou-se que para alguns servidores é a condição necessária para a realização de um curso de qualificação.

Neste sentido, Souza (2009) afirma que é preciso que fique claro para os gestores da Instituição a importância dos planos de carreira e aperfeiçoamento, pois eles ampliam as experiências, por meio de contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização, incentivando cada vez mais os servidores à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização como um todo. Denota-se, portanto, que os trabalhadores querem, cada vez mais, desenvolvimento pessoal e não apenas uma compensação financeira.

O Quadro 19, a seguir, apresenta a opinião dos participantes quanto à motivação para realizar a qualificação.

Quadro 19 – A bolsa Proquali enquanto motivação para realizar a qualificação

(Continua)

Participantes	Em que medida o Programa de Apoio à Qualificação da UFJF influenciou na disposição de vocês em realizar um curso de graduação ou de pós-graduação?
A	O maior incentivo foi mesmo essa prática, aquilo que começou a refletir, do meu trabalho e a vontade de estudar, de conhecer mais e até de oferecer um serviço melhor, um olhar melhor sobre o que estava realizando.
B	No meu caso a motivação também não foi, eu acho que o papel dele não é nem esse, né? Mas ele entra é... de forma a auxiliar quem tem essa motivação e que vai buscar. E para alguns ele entra até como condição necessária.
C	O fator determinante para frequentar o curso foi a concessão de afastamento integral.
D	Na verdade, o Proquali foi o ponta a pé que faltava pra eu fazer o mestrado no Rio, como eu queria.

	Mas não foi a motivação, a motivação! Entendo mais como um empurrão, como um apoio, como uma ferramenta, um instrumento que propiciou que eu fizesse na área que eu queria.
E	Sempre tive a preocupação de estar de certa forma desenvolvendo pesquisa, fazia publicações, mas chegou um certo momento que eu falei: - Eu tenho que entrar e fazer alguma coisa na área de educação. Porque eu fui coordenadora de curso várias vezes e via que o professor que faz bacharelado, ele não tem uma noção de como se deve trabalhar com alunos e como que é de fato essa interação a gente deve estabelecer. Assim, eu fui fazer o doutorado em educação. No meu caso não foi um incentivo, mas foi a única perspectiva de viabilização da minha escolha.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Em que pese os participantes tenham sido unânimes em afirmar que a bolsa Proquali não influenciou nas suas disposições para realizar a qualificação, verificou-se que a bolsa viabilizou a realização dos cursos para alguns servidores. Houve relato ainda de que o Proquali é um incentivo a mais para se concluir o curso, considerando que as normas do Programa preveem a restituição dos valores recebidos em caso de não obtenção do título.

Outrossim, os participantes evidenciaram que a prática no serviço os fizeram sentir a necessidade de estudar mais. Além disso, o Incentivo à Qualificação e o afastamento para a Pós-Graduação os motivaram mais a realizar a Pós-Graduação do que a bolsa Proquali.

Para os participantes do Grupo Focal a definição dos critérios de seleção para o Proquali é um assunto muito difícil de ser enfrentado, isso porque nem sempre será possível agradar a todos.

Neste sentido, vale destacar a fala do participante F, senão vejamos:

Quando você atende um determinado público, você deixa o outro descoberto, eu acho que assim, a cobertura é muito pequena... Mas de qualquer maneira vai ser cruel com alguém, esse critério. Mas eu acho que chegou o momento de a gente discutir esses critérios novamente, né? E escutando a discussão e talvez a gente chegue à conclusão de que do jeito que está é a melhor maneira. Eu ainda não escutei nenhum critério que eu acho que não é justo. Todos os critérios, quando você traz o seu que você pagava, tinha um custo alto na instituição particular, fora de Juiz de Fora, é um critério acessível. Eu acho que você diferente... e pessoas que estão aqui, fazem aqui e recebem aqui, (...) é uma discrepância. Mas quando você vai compilar isso, é uma dificuldade muito grande. Cada caso é um caso. E aí tem discussões, por exemplo, você está usando o dinheiro público para financiar uma instituição particular (PARTICIPANTE F, 2018)

Assim, o grupo sugeriu a criação de critérios de seleção voltados para a aplicabilidade do curso, isto é, critérios voltados para o ambiente organizacional do servidor. Porém, um dos participantes questionou o critério da aplicabilidade e observou que: “Mas a aplicabilidade a

Universidade não te dá condições para aplicar. O que que adianta esse critério?” (Participante D, 2018).

Vale ressaltar, no entanto, que o investimento realizado pela Universidade deve ser criterioso, para evitar que um servidor de determinado setor frequente um curso em área totalmente diversa do seu ambiente organizacional. Assim, o servidor não ficará impedido de realizar o curso que deseja, porém, a Universidade não irá fomentar cursos que não estiverem relacionados com os objetivos da Instituição.

Ponderou-se, ainda, que por se tratar de um Programa destinado a servidores públicos, financiado com dinheiro público, o que deve gerar e gerir os critérios é uma visão sistêmica dentro da legislação e das políticas públicas que já existem, evitando-se problemas como insuficiência de rendimentos acadêmicos pelo fato de o servidor ter cursado um programa em área diversa da sua atuação.

Assim, foi sugerido que para criar critérios de seleção, os membros da Comissão Gestora deverão apurar todos os casos problemáticos e indicar possíveis soluções, sendo essas soluções os critérios de seleção no Edital.

Cientes de que o atual critério de seleção do Proquali é a ordem cronológica de ingresso no curso e que o critério de desempate é o fato de o candidato estar lotado em município diverso daquele no qual frequenta o curso, a maioria dos participantes considerou este critério justo visto que quanto mais próximo de concluir o curso mais rapidamente o servidor irá contribuir para a Instituição com os conhecimentos adquiridos. Além disso, afirmaram que o atual critério torna a seleção imparcial, podendo beneficiar indistintamente todos os servidores da Universidade.

Em relação às mudanças para aprimorar o Programa, os participantes disseram que a Universidade deveria providenciar uma política mais abrangente que o Proquali. No sentido de que o apoio à qualificação não deveria se restringir ao fornecimento de bolsas de estudo, mas possibilitar outros meios de acesso à qualificação do servidor como, por exemplo, tornar as regras para o afastamento para participação em programas de pós-graduação mais transparentes e equânimes; reservar vagas para os servidores nos programas de graduação e pós-graduação.

Além disso, foi sugerido o uso do Proades de forma integrada aos programas de qualificação, de modo que se valorize e reconheça como pontuação as publicações ou a publicação de pesquisas, rodas de conversa, tornando a avaliação integrada.

Neste sentido, Capuano (2015) assevera que o setor público no Brasil, ainda apresenta características políticas que deveriam dar lugar aos valores democráticos constitucionais,

como por exemplo, tão-somente permitir a promoção de servidores mediante comprovada competência profissional. Verifica-se, portanto, a necessidade de associar dois instrumentos do modelo gerencial: a avaliação de competências e de desempenho.

Também foi sugerido que haja na Comissão Gestora um servidor da área de educação que entenda de currículo e planejamento, para análise de carga horária, aproveitamento de disciplinas, flexibilização. Bem como um servidor para dar apoio jurídico à Comissão. Porém, a Universidade teria que destinar as pessoas, a carga horária e atribuição certa para aquela função que ela está exercendo. Neste sentido, a participante E afirmou que:

Não é ficar acumulando função igual eu vejo aqui. Porque também isso é um sofrimento muito grande pros Técnicos. Quanto mais eu fico aqui dentro, mais eu vejo que as pessoas por afinidade, por interesse, igual a participante “D” está dizendo... que ela tem interesse em muita coisa e vai chegando, vai pegando função que não é gratificada, vai exercendo um monte de coisa e a Universidade não tem olhos de enxergar isso. O que eu também concordo como problemático, tá? (Participante E, entrevista realizada em 06/06/2018)

Com isso, seria possível fazer do Proquali um programa que servirá de apoio para a pessoa escolher um curso certo, que caiba no perfil dela, que vai ser aproveitado na carreira e por conseguinte estará alinhado com os objetivos da Instituição.

Outra questão levantada pelo grupo se refere ao Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual é considerado a ferramenta ideal para se alinhar os critérios de seleção do Proquali com o modelo de gestão por competências. Vale ressaltar a fala o participante F em relação à deficiência do PDI (2015-2020) da UFJF:

Eu acho que a gente tem um problema muito grande institucional. A gente tem poucas políticas institucionais. E quando a gente tem, a gente usa mal. A gente tem uma ferramenta sensacional que a gente poderia fazê-la é... usá-la melhor, só que parece que ela é feita para cumprir protocolo e legislação, que é o PDI. Eu acho, eu acho que, é inimaginável, que um programa da importância do Proquali, para a instituição, só que a gente não consegue relacionar ele hora nenhuma com o PDI. E aí a gente tem uma ferramenta... assim, são duas coisas que assim se estivessem juntas, se tivessem uma sinergia, a gente estaria muito avançado. Porque a instituição precisa, talvez um critério, a gente precisa de... de administradores públicos? A gente precisa de engenheiros, de médicos, a gente precisa de jornalistas? De que que a gente precisa? (Participante F, entrevista realizada em 06/06/2018).

No entanto, de acordo com os participantes, a Comissão Própria de Avaliação foi criada para aferir o PDI e o fato de a Comissão Gestora do Proquali não conseguir extrair dele

os critérios de seleção se justifica porque o PDI é um plano de metas sem visão sistêmica, formatado para servir à CPA.

Ainda em relação ao PDI, o fato de ele ter estratégias de longo prazo foi considerado um complicador. Isso porque as condições mudam o tempo todo. O grupo abordou a chamada “síndrome dos quatro anos” na Administração Pública, ou seja, a cada quatro anos a gestão muda e ocorrem descontinuidades de projetos.

Além disso, levou-se em consideração o fato de a Universidade se constituir por vários setores, ou seja, a Universidade é constituída por várias “empresas” sendo que cada uma tem uma forma de trabalhar, isso dificulta o estabelecimento de um planejamento estratégico para a Instituição. Portanto, não é possível generalizar determinadas regras.

Ademais, os participantes também apontaram que a ausência do programa de dimensionamento na Instituição dificulta o estabelecimento de critérios de seleção para o Proquali, porque sem conhecer a força de trabalho não é possível fazer um bom planejamento ou sequer saber onde estão as lacunas existentes na Instituição.

O grupo chegou à conclusão de que como a composição do quadro na Instituição não é linear, isto é, existem muitos diferentes cargos e o Proquali deveria prever muitas exceções, para evitar injustiças, a Administração deveria oferecer alternativas à oferta de bolsas, tais como: diárias e passagens para o servidor que realiza o curso fora do seu local de residência, assim como quando o Docente participa de congressos, bancas examinadoras e de qualificação.

Outrossim, os participantes alegaram que facilitaria o entendimento das regras do Proquali uma cartilha eletrônica com linguagem simples e objetiva para divulgar, explicar e esclarecer quais são os direitos dos servidores. Ademais, foi sugerido que a Universidade aplique os conhecimentos adquiridos pelos beneficiários da bolsa Proquali. O Quadro 22 traz um resumo das sugestões de melhorias apresentadas pelos participantes do Grupo Focal:

Quadro 20 – Sugestões de melhoria para o Proquali propostas pelo Grupo Focal

Participantes	Que mudanças podem ser realizadas para aprimorar o Proquali?
A e B	criar uma política de qualificação mais abrangente.
D	implementar as ideias trazidas pelos beneficiários em seus trabalhos de conclusão de curso.
E	incluir na Comissão Proquali suporte nas áreas jurídica e de educação; oferecer gratificações alternativas à bolsa, como: diárias e passagens; elaborar cartilha eletrônica com linguagem simples e objetiva para divulgar, explicar e esclarecer os direitos dos servidores em relação ao Proquali.
F	aprimorar o PDI e implementar o Programa de Dimensionamento.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A pesquisa revelou que o Programa de Apoio à Qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora (Proquali/UFJF) pode ser considerado como condição necessária para a qualificação dos servidores, ou seja, é um instrumento sem o qual a maioria dos servidores não conseguiria prosseguir com sua formação.

O grupo focal expôs, ainda, a questão que envolve as diferenças entre as carreiras de TAE e de Docente. Apurou-se que os Docentes, ao contrário dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, contam com uma série de prerrogativas, tais como a possibilidade de recebimento de outras bolsas, financiadas por agências de fomento, tais como Capes, CNPQ e Fapemig; bem como afastamento para participação em Programa de Pós-Graduação, inclusive durante o estágio probatório, sendo substituídos por professores temporários. Além disso, os professores EBTT contam com o instituto do RSC, conforme visto no Capítulo 1. Por outro lado, os docentes estão excluídos do Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFJF. Neste sentido, considera-se de suma importância que as normativas do Proquali incentivem de maneira mais equânime a qualificação dos servidores.

A partir da perspectiva apresentada pelos participantes do Grupo Focal foi possível extrair subsídios para a elaboração de melhorias no Programa, tais como: alterar a composição da comissão gestora para incluir servidores que possam fornecer suporte na área de educação e conhecimento jurídico; fazer uso do Proades de forma integrada com os programas de qualificação de modo que se reconheça como pontuação a publicação de pesquisas, rodas de conversa; evocar os trabalhos finais de curso para solucionar problemas institucionais.

Além disso, verificou-se a importância de se implementar o Modelo de Gestão por Competências na Instituição, uma vez que, será possível integrar não só o desenvolvimento do servidor, mas o ingresso, a avaliação de competências e de desempenho e a retenção de talentos na Universidade.

Sendo assim, com base nas informações levantadas pelo Grupo Focal, conclui-se que o Proquali/UFJF merece ser continuado, visto que os impactos na vida pessoal, acadêmica e profissional desses servidores foram significativos.

O presente capítulo encerra-se com a apresentação, no Quadro 21, das quatro principais limitações detectadas pela pesquisa:

Quadro 41 - Principais limitações detectadas na pesquisa

(Continua)

Limitações	Efeitos
------------	---------

(Conclusão)

Necessidade de reestruturar o setor de capacitação e desenvolvimento de pessoas	• Redução das oportunidades de capacitação; • Desmotivação dos servidores do setor; • Prejuízo nas tomadas de decisão estratégicas para a Universidade; • Prejuízo na comunicação entre o setor e as demais unidades da Instituição sobretudo com o campus Governador Valadares.
Necessidade de atualizar as regras e aprimorar a composição da comissão gestora do Proquali	• Acúmulo de serviço no setor; • Atraso nas decisões relativas aos processos de bolsistas Proquali; • Retrabalho.
Necessidade de implementar o mapeamento de competências individuais e institucionais	• Desalinhamento entre as necessidades institucionais e as competências individuais; • Prejuízo para a qualidade do serviço.
Necessidade de criar uma política institucional de formação para o serviço	• Desmotivação dos servidores para se capacitar; • Falta de padronização para concessão de afastamento para participação em programas de pós-graduação.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Verificou-se, portanto, que a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, cujas funções são estratégicas para desenvolvimento institucional da UFJF, teve sua força de trabalho mitigada, estando sem a figura de um coordenador há mais de três anos.

A pesquisa também apontou para a necessidade de se realizar pontuais alterações nas regras e na composição da comissão gestora do Proquali.

Averiguou-se, ainda, que embora a Instituição conte com uma série de competências distintas que podem e devem ajudá-la a alcançar seus objetivos e metas, essas aptidões não estão mapeadas, e conforme se depreende dos relatos fornecidos pelo Grupo Focal essa situação causa desmotivação nos servidores. Isso porque, após conquistar um nível de formação superior, continua exercendo as mesmas funções. Portanto, a UFJF carece de instrumentos eficazes que permitam identificar as competências essenciais para o desenvolvimento institucional.

Por fim, verificou-se a necessidade de instituir uma política de formação para o serviço, a qual está delineada no próximo capítulo.

3 PROPOSTA DE INSTITUIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO PARA O SERVIÇO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o Programa de Apoio à Qualificação da UFJF na perspectiva do modelo de gestão por competências. Inicialmente, o problema da pesquisa era a necessidade de alinhamento dos critérios de seleção do Proquali ao modelo de gestão por competências.

Assim, no primeiro capítulo elucidou-se que as transformações tecnológicas, sociais e econômicas vivenciadas pela era do conhecimento e da informação impuseram a necessidade de reforma da gestão das organizações públicas e privadas. Deste modo, a teoria organizacional demonstrou a necessidade de desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las mais eficazes em suas atividades para o sucesso de uma organização. Neste sentido, verificou-se que o modelo de gestão por competências é um elemento estratégico para o alcance da eficiência no serviço público, uma vez que é capaz de identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, permitindo que a Instituição tenha condições de planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita.

Evidenciou-se, portanto, a importância de se formalizar as competências organizacionais para a tomada de decisões estratégicas. Verificou-se, no entanto, que as universidades são instituições atípicas, pois estruturam-se de maneira fragmentada e descentralizada. Além disso, em suas decisões predomina a natureza política; uma certa dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da sua ação; bem como ausência de padrões de desempenho e compromissos com resultado.

Vale ressaltar que o gerenciamento da vida funcional dos servidores da UFJF fica a cargo de uma Pró-Reitoria estruturada, atualmente, em cinco Coordenações, sendo que para o Campus de Governador Valadares foi instituída uma Coordenação de Recursos Humanos. Dentre essas coordenações, a CCDP, que é a responsável pela organização de cursos de aperfeiçoamento e capacitação, bem como de programas de qualificação destinados aos servidores efetivos da Universidade, encontra-se sem a figura de um coordenador há mais de três anos.

Quanto ao quadro de pessoal da UFJF, verificou-se que os Técnico-Administrativos em Educação integram uma categoria considerada plural e heterogênea. Porém, conforme visto no Capítulo 2, o desenvolvimento dos TAE deve ocorrer sob uma ótica formativa que não considere opostas as atividades meio e fim da Universidade, mas que os esclareça e

conscientize de que são produtores de conhecimento e cultura organizacionais, participando, juntamente com os docentes e alunos, na construção de uma Universidade autocrítica (NAZARÉ, 2016). Verificou-se, ainda, que mais de 60% deles possuem formação em nível de Pós-graduação. Quanto ao corpo docente, verificou-se que mais de 80% dos professores possuem titulação em Doutorado. Contudo, verificou-se que muitos servidores podem galgar níveis de formação mais altos. Por isso é de suma importância que a UFJF mantenha e aprimore o Programa de Apoio à Qualificação buscando incentivar, de maneira equânime a qualificação dos seus servidores.

Ocorre que averiguou-se a existência de um hiato entre os planos formais da UFJF e a efetiva prática. Isso porque não tendo sido implementado, o Programa de Dimensionamento (Prodim), a Instituição sequer pode diagnosticar e analisar sua força de trabalho. Além disso, o Programa de Avaliação de Desempenho (Proades) da UFJF não tem sido determinante para apontar as lacunas de competências necessárias para o desenvolvimento institucional, considerando que habitualmente todos os servidores são considerados habilitados. Outrossim, a ausência da figura de um Coordenador no setor responsável por viabilizar as oportunidades de capacitação e qualificação dos TAE e Docentes da UFJF tem restringido as ações em prol do desenvolvimento dos servidores.

Apurou-se, portanto, que a UFJF carece de instrumentos eficazes que permitam identificar as lacunas de competências essenciais à organização, tendo em vista que programas como o Prodim, o Proades, o Procap e o próprio Proquali não realizam o intercâmbio de informações necessários para o alcance das metas e objetivos institucionais.

Além disso, pode-se dizer que a atual política de desenvolvimento de pessoal implementada na UFJF por meio do Procap circunscreve-se tão-somente à carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, no entanto, a qualidade em educação depende de insumos pedagógicos, bem como da formação inicial e continuada dos docentes, sendo assim, capacitar os professores também é essencial para a manutenção e a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Portanto, no presente capítulo, é proposto um plano de ação educacional para auxiliar a UFJF na superação dos desafios encontrados pela presente pesquisa e na implementação de uma política institucional de formação para o serviço.

3.1 Propostas para superar a necessidade de reestruturar o setor de capacitação e desenvolvimento de pessoas

Nesta seção apresenta-se a proposta para superação da necessidade de reestruturar o setor de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

O modelo de gestão por competências requer a construção da cultura do pensar estratégico, a fim de incorporar o desenvolvimento das pessoas, com vistas a alinhar e orientar as competências individuais e organizacionais, podendo repercutir num serviço público de maior qualidade. Ainda que no setor público a implantação de novas práticas de gestão seja um processo complexo, uma vez que é preciso construir uma cultura orientada à inovação, é inevitável a assimilação de novas competências por parte de servidores e gestores.

Neste sentido, verificada a importância do desenvolvimento de pessoas em uma organização, é indispensável que a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas da UFJF seja reestruturada. Conforme verificado no Capítulo 1, a CCDP está sem a figura de um coordenador há mais de três anos, fato este que tem causado prejuízos para a capacitação dos servidores. Isso porque o coordenador é o responsável por promover e organizar os eventos de capacitação, articulando interesses com outros setores da Universidade, inclusive com o Campus de Governador Valadares. A nomeação de um coordenador é de suma importância para a tomada de decisões estratégicas relativas ao desenvolvimento individual e organizacional.

No entanto, o setor também carece de reestruturação dos processos de trabalho, como por exemplo, a informatização total do gerenciamento do Proquali no Siga-3. A informatização permitirá que o gerenciamento do Proquali seja mais seguro e eficaz, evitando-se riscos como pagamento além do limite de bolsas, bem como possibilidade de cobrança automática de comprovante de conclusão do curso.

A automatização dos controles viabilizará aos servidores do órgão de operacionalização mais tempo para a realização de outras atividades. Além disso, promoverá mais eficiência na elaboração de relatórios, planejamento do Programa e na tomada de decisões estratégicas, pois disponibilizará em um só sistema, de modo integrado, os dados relativos aos bolsistas, tais como: quantidade de bolsas recebidas, cargo ocupado, modalidade de curso realizado, tempo de exercício na UFJF, setor de lotação, etc.

A informatização do gerenciamento também servirá para realizar o monitoramento das competências adquiridas pelo beneficiários do Proquali. Uma vez que os dados dos

beneficiários serão cadastrados no Siga, será possível criar listas com as áreas de conhecimento relacionadas ao setor de lotação do servidor.

Quanto à necessidade de reestruturar o setor de capacitação e desenvolvimento de pessoas, cumpre esclarecer que desde o ano de 2017 a Progepe em parceria com o escritório de processos e professores da Faculdade de Administração vêm realizando o MOP a partir do qual concluiu que a Progepe deverá ser composta por 4 Coordenações, a saber: CAP, COSSBE, CAMP e CCDP. Neste sentido, a CCDP passará a ter um coordenador, assim que o plano de trabalho elaborado pelo MOP for aprovado pelo Consu. Dessa forma, as equipes que atualmente gerenciam o Proades, o Procap, os afastamentos para participação em pós-graduação e o Proquali comporão a mesma Coordenação, facilitando o intercâmbio de informações.

Com relação à reestruturação dos processos de trabalho, sobretudo quanto à informatização do gerenciamento do Proquali já existe um plano de ação elaborado pela autora que deverá ser aprovado pela Comissão Gestora e posteriormente encaminhado para o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) para implantação juntamente com os servidores do órgão de operacionalização.

3.2 Propostas para superar a necessidade de atualizar as regras do Proquali e aprimorar a composição da Comissão Gestora

A atualização das regras do Proquali requer aprovação da Comissão Gestora e posteriormente do Consu. Verificou-se, a partir do presente trabalho, que uma Comissão formada por 12 membros dificilmente consegue quórum para as deliberações constantes do Programa. Sendo assim, sugere-se primeiramente que o número de membros da Comissão Gestora seja reduzido para facilitar a dinâmica do Programa. Entende-se que um quórum de 3 servidores seria o ideal, para tanto a Comissão Gestora deveria ser formada por no máximo 7 representantes.

Outrossim, verificou-se que as normativas do Proquali não mencionam a inclusão do servidor com deficiência. Neste sentido, considerando a atuação da pesquisadora na operacionalização do Proquali e sua observação quanto ao movimento de inclusão social de pessoas com deficiência na Universidade, sugere-se que os editais Proquali reservem vagas para servidores com deficiência, com o objetivo de utilizar favoravelmente a conotação política que tem o programa de modo a se decidir quem será atendido. Para sanar esta lacuna, sugere-se a reserva de um percentual de vagas em conformidade com o previsto na legislação

federal para inclusão de servidores com deficiência. De modo que, no ato da inscrição, o servidor deve fazer esta declaração e entregar junto à documentação prevista no edital um laudo médico que comprove a condição alegada.

Ademais, apontam-se como agravantes os sistemas de gerenciamento de dados e informações do setor, pois não atendem de modo satisfatório às necessidades do trabalho exigido. Isso porque os procedimentos são parcialmente informatizados, dependendo do uso de papel e de planilhas eletrônicas para processar dados referentes aos cursos de capacitação, ao pagamento de instrutores, à folha de pagamento das bolsas Proquali, acompanhar a data de conclusão do curso do bolsista, bem como definir o limite de bolsas a receber.

Quanto à necessidade de criar uma política institucional de formação para o serviço apresenta-se na próxima seção uma proposta para sua implementação.

3.3 Proposta para implementação de uma política institucional de formação para o serviço

De acordo com Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone e Almada (2008), a gestão por competências precisa do estabelecimento de mecanismos de gestão de desempenho e de outras ferramentas gerenciais, que permitam reconhecer o *gap* ou lacuna de competências. A partir desse diagnóstico, a organização tem condições de planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas.

Considerando que as ações de capacitação e formação no setor público somente serão capazes de diminuir as lacunas de qualificação e promover melhorias no desempenho individual e organizacional quando efetivamente vinculadas às demandas identificadas, é mister que a UFJF implemente o mapeamento de competências. Logo, a atuação de um único modelo de capacitação e formação é insuficiente para o atendimento das demandas de qualificação. Isso porque em cada ambiente, encontram-se diferentes tipos de formação. Portanto, é importante que a Instituição encontre meios de apoiar a capacitação dos seus servidores de maneira equânime.

A presente pesquisa revelou a necessidade de construção de uma Política Institucional de Formação para o Serviço (PIFS). Trata-se de uma proposta de formação ampla destinada tanto para os servidores das carreiras de TAE quanto para docentes da UFJF que abrangerá os eixos de análise apresentados no Capítulo 2, a saber: capacitação, qualificação e formação em serviço.

A PIFS implicará na instituição de um COI com o objetivo de diagnosticar as competências essenciais à organização articulando o desenvolvimento individual e institucional para a definição de ações de capacitação com base nas diretrizes do modelo de gestão por competências.

O COI será formado por um conjunto de servidores ocupantes das carreiras de TAE e de magistério federal e será instituído pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em parceria com as Pró-Reitorias de Graduação, Pós-graduação e Pesquisa, Colégio de Aplicação João XXIII, Coordenação de Recursos Humanos do Campus de Governador Valadares e demais institutos interessados.

O COI ficará responsável pelo levantamento de necessidades institucionais, pela aplicação e análise de questionários para identificar as lacunas de competências, bem como pelo delineamento de processos de aprendizagem dos servidores. Além disso, deverá se ater às regras do Proquali, do afastamento para participação em programa de pós-graduação, do horário especial para estudante e licença para capacitação, a fim de propor uma política para concessão desses institutos.

Para uma melhor compreensão da PIFS foi elaborado o Quadro 22, a seguir, no qual serão apresentadas as informações relativas às seguintes questões: problema, proposta, objetivo, público-alvo, estratégia, prazo e resultado.

Quadro 22 – Proposta de instituição de uma política de formação para o serviço

(Continua)

Proposta de instituição de uma política de formação para o serviço	
Problema	Ausência de uma política de formação para o serviço Ausência de instrumentos capazes de identificar as lacunas de competências essenciais à organização Desmotivação profissional Ausência de padrões de desempenho e de compromisso com resultados
Proposta	Instituir uma política de formação para o serviço com base no modelo de gestão por competências
Objetivo	Identificar as lacunas de competência e promover estratégias para diminuí-las Desenvolver as competências, habilidades e atitudes dos servidores em prol do desenvolvimento institucional Promover a motivação profissional Melhoria da qualidade dos serviços prestados
Público- alvo	Docentes e TAE
Estratégia	Instituir uma Comissão intersetorial para diagnosticar as competências essenciais à organização e promover a articulação das competências individuais e institucionais para definir ações e oportunidades de aprendizado.
Prazo	Dezembro de 2019

(Conclusão)

Resultado	Servidores motivados Retenção de talentos Aumento da eficiência e qualidade do serviço
------------------	--

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Portanto, a PIFS terá como objetivo contribuir para a identificação e diminuição das lacunas de competências dos servidores da UFJF e contará com a participação de servidores responsáveis pela sua implementação que será denominado COI.

A identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais será o ápice desse processo (BRANDÃO, ZIMMER, PEREIRA, MARQUES, COSTA, CARBONE e ALMADA, 2008). Para tanto, primeiramente, deve ser realizada uma pesquisa documental, com a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Posteriormente, convém coletar dados a partir de pessoas consideradas peças-chave da organização, para que sejam conferidos com a análise documental. Ademais, outros métodos e técnicas de pesquisa também cumprem essa tarefa, tais como a observação, entrevistas, grupos focais e questionários (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). A última etapa desse processo será a avaliação, momento em que os resultados obtidos são comparados com os que eram esperados e o processo obtém informações sendo retroalimentado.

Para realizar a descrição das competências, convém utilizar referenciais de desempenho no trabalho, isto é, sob a forma de comportamentos observáveis e esperados, indicando se o profissional é capaz de fazer. Assim, o comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação. Podendo ser acrescida uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Ademais, é possível incluir um critério que indique um padrão de qualidade satisfatório (BRANDÃO, ZIMMER, PEREIRA, MARQUES, COSTA, CARBONE e ALMADA, 2008).

Já a identificação das competências existentes na organização deverá ser realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, a partir de instrumentos como o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus, que servem para alinhar a gestão do desempenho à estratégia organizacional.

O COI deverá providenciar estudos atualizados de normativas relacionadas à carreira e formação do servidor. Sugere-se que sejam estudados os seguintes assuntos, entre outros: recebimento de bolsas institucionais e de órgãos de fomento, afastamento para participar em programas de pós-graduação, horário especial de estudante, licença capacitação, incentivo à

qualificação, retribuição por titulação, progressão por capacitação, carreira e formação profissional.

Sugere-se que o COI seja composto por no máximo 7 servidores, que sejam feitas consultas à Procuradoria Federal e às demais unidades da Instituição, bem como benchmarking em outras universidades federais com o objetivo de extrair informações jurídicas e legais quanto ao funcionamento das carreiras de TAE e magistério federal. Cada membro do COI deverá ficar responsável por estudar e sugerir a regulamentação de um tema relacionado à capacitação, qualificação e formação em serviço.

A instituição desta política também irá auxiliar a UFJF na regulamentação de critérios objetivos para concessão de bolsas Proquali, afastamentos para participação de programas de pós-graduação, licenças para capacitação e do horário especial para estudantes. Os membros do COI deverão manter os demais servidores informados do andamento dos trabalhos, por meio de um canal de comunicação aberto para receber críticas, sugestões e perguntas.

A seguir, no Quadro 23, foi elaborado um cronograma de atividades para implementação da PIFS.

Quadro 23 - Cronograma de atividades para implementação da política institucional de formação

Atividade	Quem	jan / 19	fev / 19	ma r/ 19	abr / 19	ma i/ 19	jun / 19	Jul/ 19	ago / 19	Set / 19	out / 19	no v/ 19	d e z / 19
Constituição de Comissão	Reitor + Progepe + CRH-GV +PROPP + Prograd + Colégio de Aplicaçã o João XXIII	X											
Seminário de sensibilização e escolha dos participantes da Comissão	COI + Reitor + TAE e Docentes		X										
Coleta de dados	COI			X									
Análise crítica	COI + servidores				X								
Benchmarking	COI						X						
Construção proposta de política de formação	COI							X	X				
Negociação de meios para a implementação da nova proposta	COI + Adm. Superior									X			
Validação da nova proposta	Consu										X		
Apresentação da proposta aos servidores	COI											X	
Implementação	Progepe												X

Fonte: elaborada pela autora, 2018.

A PIFS foi concebida com base na seguinte constatação: embora a Resolução nº 51/2016 do Consu defina o Proquali como sendo um programa integrante da política institucional de qualificação da UFJF, constatou-se, por meio da presente pesquisa, que a UFJF carece de uma política institucional de formação para o serviço, tendo em vista a existência de um hiato entre os planos formais da Universidade e a efetiva prática (BRASIL, 2016a).

Além disso, para exercer e realizar atividades relacionadas à gestão administrativa quando indicados para ocuparem cargos de assessoramento na administração central ou para direção e chefia de unidades e departamentos de ensino, os professores necessitarão desenvolver ou mesmo adquirir competências específicas que não foram apreciadas ao longo da sua formação acadêmica. Fato este que demonstra a necessidade de uma política de formação para o serviço. Nesta perspectiva, os servidores técnicos-administrativos estarão aptos a ministrar cursos de capacitação, tendo em vista sua experiência no processo administrativo.

Outrossim, a multiplicidade de entraves na ação docente e os resultados socialmente questionáveis da prática escolar figuram como os motivadores fundamentais da expansão e valorização da formação profissionalizante no âmbito da prática educativa. Assim, a “formação docente em serviço” visa validar determinados procedimentos de trabalho, divulgar saberes utilitários para a prática cotidiana de suas tarefas, alterar ou constranger comportamentos considerados desajustados ao ofício, enfim, fazer circular um conjunto de modelos teóricos/metodológicos que assegurem respostas para as problemáticas vividas no âmbito da sala de aula (ALTENFELDER, 2005).

Ademais, a natureza da atividade do professor exige que ele acompanhe a dinâmica da vida em sociedade, isto é, para realizar seu trabalho o docente deve se apropriar invariavelmente dos avanços das ciências e das teorias pedagógicas. Logo, faz sentido o termo formação em serviço, formação contínua ou educação continuada para a prática docente.

Neste sentido, Gaetani (1998) assevera que quase todos os avanços na área de Administração se originam no âmbito empresarial, e a grande maioria das tecnologias gerenciais possui condições de ser absorvida pelo setor público. Porém, para que haja essa transposição é importante atentar para a realidade do setor público, o qual é condicionado por uma série de fatores distintos do setor privado, tais como rigidez legal, interferência política e um sistema próprio de punições e recompensas, entre outros. Outrossim, limitações de orçamento e infraestrutura são fatores impeditivos da expansão de ações voltadas à

profissionalização de agentes públicos. Isso porque atividades educativas no setor público são vistas como gastos e não como investimentos (RANZINI; BRYAN, 2017).

Por outro lado, Souza (2009) sinaliza que a retribuição adequada por esforços, resulta em um fator motivacional que auxilia na manutenção e na melhoria do desempenho. No entanto, os trabalhadores não apenas esperam uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal. E o papel do gestor é imprescindível, pois é por meio das pessoas que as organizações alcançam resultados.

Ademais, conforme explicitado por Baroni e Oliveira (2006), para atender às demandas sociais lidando com a constante escassez de recursos, é necessário otimizar os gastos e fazer escolhas conscientes. Para tanto, não é suficiente a contenção orçamentária e financeira, mas sim a capacidade de gerenciar situações complexas com criatividade. Portanto, para ter sucesso, a Administração Pública requer mobilização de repertórios individuais e mais autonomia dos funcionários. Contudo, inúmeras vezes, a natureza legalista dos procedimentos públicos encobre incompetências. Ocorre que é possível reverter essa situação se a gestão se basear na tomada de iniciativa, na cooperação e responsabilidade profissional. Deste modo, cabe aos gestores universitários se capacitarem nas áreas administrativas, técnicas e humanas.

Verificou-se, ainda, que o corpo técnico-administrativo e docente da Universidade é bastante qualificado. No entanto, verificou-se que alguns desses talentos são subutilizados ou até mesmo desprezados, conforme dados fornecidos pelo Grupo Focal de que a qualificação deve servir para o servidor progredir na sua atuação e que se o servidor continuar fazendo a mesma função que antes da qualificação a Instituição não ganha nesse processo. Ou ainda, que os trabalhos defendidos no final dos cursos possuem várias ideias que resolveriam muitos problemas na Universidade, porém a Instituição não tem se apropriado desse conteúdo. Neste sentido, merece destaque a noção trazida por Dutra (2000) que entende desenvolvimento como sendo o ato de preparar as pessoas para responsabilidades e atribuições de maior complexidade.

Considerando as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, Deluiz (1996, p. 1) destaca a “emergência de um trabalho revalorizado, no qual o trabalhador multiquificado, polivalente, deve exercer, na automação, funções muito mais abstratas e intelectuais, implicando cada vez menos trabalho manual e cada vez mais manipulação simbólica”. Tais exigências incluem no debate a necessidade de novas competências para o trabalho. Assim, destaca-se a importância de processos de aprendizagem no referencial de competências.

Espera-se que esta política torne os servidores mais motivados para o desempenho de suas tarefas e, por conseguinte sigam a carreira no âmbito da Instituição, oferecendo um trabalho eficiente e de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo refere-se ao Programa de Apoio à Qualificação (Proquali) da UFJF sob a perspectiva do modelo de gestão por competências. O Proquali consiste na concessão de bolsas de estudo para os servidores do quadro de pessoal ativo e ocupantes de cargos de provimento efetivo da Instituição que estejam matriculados e frequentes em cursos de graduação ou pós-graduação, de acordo com a disponibilidade orçamentária da Instituição e com as regras previstas em editais específicos.

A hipótese inicial da presente pesquisa era a necessidade de alinhar os critérios de seleção do Proquali com o modelo de gestão por competências. Isso porque a pesquisadora que atua na operacionalização do Programa tem ciência das dificuldades que a Comissão Gestora apresenta para definir critérios de seleção que sejam alinhados com a estratégia Institucional, bem como da ausência de monitoramento acerca das competências adquiridas pelos beneficiários após a conclusão do curso. No entanto, a partir dos resultados da pesquisa verificou-se que é necessário haver uma política de formação para o serviço mais ampla que o Proquali, a fim de atender as necessidades de capacitação dos servidores a alcançar os objetivos institucionais.

Para tanto, procurou-se descrever o modelo de gestão por competências; analisar o Programa de Apoio à Qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora; e, por fim, propor um plano de ação educacional para auxiliar a UFJF na gestão de programas em prol do desenvolvimento de pessoal, com a criação de uma política de formação para o serviço.

Foram utilizados os seguintes instrumentos para coleta de dados: i) pesquisa documental e bibliográfica, envolvendo normas que regem o Programa, atas de reuniões da Comissão Gestora, editais de seleção, planilhas com dados relativos ao Programa, livros e artigos científicos; ii) questionários, enviados por meio do E-sic para as outras 10 Universidades Federais situadas no Estado de Minas Gerais, com o intuito de obter informações sobre a implementação da gestão por competências, bem como para obter dados acerca de programas similares ao Proquali; iii) Grupo focal: formado por 5 TAE's e 1 Docente da UFJF que tiveram diferentes experiências com o Programa com o fito de compreendê-lo melhor.

No primeiro capítulo elucidou-se que as transformações tecnológicas, sociais e econômicas vivenciadas pela era do conhecimento e da informação impuseram a necessidade de reforma da gestão das organizações públicas e privadas. Deste modo, a teoria organizacional demonstrou a necessidade de desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las mais eficazes em suas atividades para o sucesso de uma organização.

Neste sentido, verificou-se que o modelo de gestão por competências é um elemento estratégico para o alcance da eficiência no serviço público, uma vez que é capaz de identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, permitindo que a Instituição tenha condições de planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita. Evidenciou-se, portanto, a importância de se formalizar as competências organizacionais para a tomada de decisões estratégicas. Verificou-se, no entanto, que as universidades são instituições atípicas, pois estruturam-se de maneira fragmentada e descentralizada. Além disso, em suas decisões predomina a natureza política; uma certa dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da sua ação; bem como ausência de padrões de desempenho e compromissos com resultado.

Vale ressaltar que o gerenciamento da vida funcional dos servidores da UFJF fica a cargo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas estruturada, atualmente, em cinco Coordenações, sendo que para o Campus de Governador Valadares foi instituída uma Coordenação de Recursos Humanos. Dentre essas coordenações, a CCDP, que é a responsável pela organização de cursos de aperfeiçoamento e capacitação, bem como de programas de qualificação destinados aos servidores efetivos da Universidade, encontra-se sem a figura de um coordenador há mais de três anos. Verificou-se, portanto, que a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, cujas funções são estratégicas para desenvolvimento institucional da UFJF, teve sua força de trabalho mitigada.

Quanto ao quadro de pessoal da UFJF, verificou-se que os Técnico-Administrativos em Educação integram uma categoria considerada plural e heterogênea. Porém, conforme visto no Capítulo 2, o desenvolvimento dos TAE deve ocorrer sob uma ótica formativa que não considere opostas as atividades meio e fim da Universidade, mas que os esclareça e conscientize de que são produtores de conhecimento e cultura organizacionais, participando, juntamente com os docentes e alunos, na construção de uma Universidade autocrítica (NAZARÉ, 2016). Verificou-se, ainda, que mais de 60% deles possuem formação em nível de Pós-graduação. Quanto ao corpo docente, verificou-se que mais de 80% dos professores possuem titulação em Doutorado. Contudo, apurou-se que muitos servidores podem galgar

níveis de formação mais altos. Por isso é de suma importância que a UFJF mantenha e aprimore o Programa de Apoio à Qualificação buscando incentivar, de maneira equânime a qualificação dos seus servidores.

Ocorre que, constatou-se a existência de um hiato entre os planos formais da UFJF e a efetiva prática. Isso porque não tendo sido implementado o Programa de Dimensionamento (Prodim), a Instituição sequer pode diagnosticar e analisar sua força de trabalho. Além disso, o Programa de Avaliação de Desempenho (Proades) da UFJF não tem sido determinante para apontar as lacunas de competências necessárias para o desenvolvimento institucional, considerando que habitualmente todos os servidores são considerados habilitados. Outrossim, a ausência da figura de um Coordenador no setor responsável por viabilizar as oportunidades de capacitação e qualificação dos TAE e Docentes da UFJF tem restringido as ações em prol do desenvolvimento dos servidores.

Verificou-se, ainda, que os modelos de gestão por competências existem para alinhar as contribuições das pessoas aos objetivos do negócio. Vários processos de gestão de pessoas, tais como avaliação, carreira e sucessão, desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração e dimensionamento de quadro passam a ter as competências almejadas como balizador. A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento de lacunas de competências eventualmente existentes na organização ou na equipe, procurando eliminá-las ou amenizá-las. Porém, poucas organizações se prestam a discutir, estabelecer, formalizar suas competências organizacionais, diminuindo assim sua capacidade para tomar decisões estratégicas. Assim, é importante mapear as competências e transformar estratégias em ações para gerar resultados. O estudo demonstrou que a gestão por competências direciona sua ação para o gerenciamento de lacunas procurando eliminá-las ou minimizá-las. O desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas, logo é preciso desenvolver pessoas para desenvolver a organização. Procurou-se apontar as vantagens e os empecilhos para a instalação de um modelo de gestão por competências em uma organização pública.

No Capítulo 2 procurou-se analisar o Proquali levando em conta o seu arcabouço documental e normativo; bem como uma análise comparativa entre Proquali e programas similares de outras Universidades Federais situadas no Estado de MG e a perspectiva de um grupo de servidores que tiveram diferentes experiências com o programa. A partir das análises realizadas verificou-se que o Proquali em comparação com outros programas de universidades mineiras possui mais vantagens e apresenta-se mais robusto e estruturado. O grupo destacou a importância do Proquali, porém foi unânime em afirmar que a Universidade carece de uma

política mais abrangente, deixando claro que a motivação do servidor para se qualificar é o incentivo à qualificação e a possibilidade de se afastar para participar de programas de pós-graduação.

O capítulo 3 propôs a elaboração de melhorias no Proquali e a instituição de uma política de formação para o serviço. Assim a partir da perspectiva apresentada pelos participantes do Grupo Focal foi possível extrair os seguintes subsídios para melhorias no Programa, tais como: alterar a composição da comissão gestora para incluir servidores que possam fornecer suporte na área de educação e conhecimento jurídico; fazer uso do Proades de forma integrada com os programas de qualificação de modo que se reconheça como pontuação a publicação de pesquisas, rodas de conversa; evocar os trabalhos finais de curso para solucionar problemas institucionais. Com base nas informações levantadas pelo Grupo Focal, conclui-se que o Proquali/UFJF merece ser continuado, visto que os impactos na vida pessoal, acadêmica e profissional desses servidores foram significativos.

Além disso, pode-se dizer que a atual política de desenvolvimento de pessoal implementada na UFJF por meio do Procap circunscreve-se tão-somente à carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. No entanto, a qualidade em educação depende de insumos pedagógicos, bem como da formação inicial e continuada dos docentes, sendo assim, capacitar os professores também é essencial para a manutenção e a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão. Portanto, deve-se dotar tanto o docente quanto o técnico-administrativo em educação de uma formação específica visando a tão necessária eficiência administrativa, sem, contudo, perder de vista as características organizacionais da universidade e o poder de crítica necessário ao administrador.

Outrossim, verificou-se a importância de se implementar o Modelo de Gestão por Competências na Instituição, uma vez que, será possível integrar não só o desenvolvimento do servidor, mas o ingresso, a avaliação de competências e de desempenho e a retenção de talentos na Universidade. Averiguou-se, ainda, que embora a Instituição conte com uma série de competências distintas que podem e devem ajudá-la a alcançar seus objetivos e metas, essas aptidões não estão mapeadas, e conforme se depreende dos relatos fornecidos pelo Grupo Focal essa situação causa desmotivação nos servidores. Isso porque, após conquistar um nível de formação superior, continua exercendo as mesmas funções.

Portanto, concluiu-se que a concessão de bolsas Proquali é uma condição *sine qua non* para determinados servidores realizarem seus cursos de qualificação, devendo a UFJF manter e aprimorar o Programa de Apoio à Qualificação, buscando incentivar a formação dos servidores de maneira equânime. Em relação à necessidade de uma política de formação para

o serviço, verificou-se que a sua implantação implicará na instituição de um Comitê intersetorial com o objetivo de diagnosticar as competências essenciais à organização articulando o desenvolvimento individual e institucional para a definição de ações de capacitação com base nas diretrizes do modelo de gestão por competências.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016441005>>. Acesso em: 03 dez. 2017.
- ALCÂNTARA, S. M. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da Teoria do Novo Serviço Público, do Gerencialismo e do Republicanismo**. 2015. 161f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.
- ALMEIDA FILHO, N.; COUTINHO, D. Nova arquitetura curricular na universidade Brasileira. **Cienc. Cult.**, São Paulo, v. 63, n. 1, p. 4-5, jan. 2011.
- ALTENFELDER, A. H. Desafios e tendências em formação continuada. **Constr. psicopedag.**, São Paulo, v. 13, n. 10, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-69542005000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 set. 2018.
- AQUINO, J. G.; MUSSI, M. C. As vicissitudes da formação docente em serviço: a proposta reflexiva em debate. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 211-227, jul. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022001000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 set. 2018.
- ASCOM. **Maria Júlia Pantoja fala sobre a implementação da gestão por competências no setor público**. 2016. Disponível em: <http://www.ena.gov.br/web/pt-br/noticias/-/asset_publisher/LviHFVBrASPU/content/maria-julia-pantoja-professora-da-unb-fala-sobre-a-implementacao-da-gestao-de-competencias-no-setor-publico&num=1&client=firefox-b&hl=pt-BR&gl=br&strip=1&vwsr=0>. Acesso em: 15 dez. 2017.
- BALBACHEVSKY, E. **A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005. v. 1. p. 285-314.
- BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público**. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 11., 2006, Guatemala. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Repositório Institucional da Escola Nacional de Administração Pública, 2006, p. 1-18. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/738/1/Desenvolvimento%20profissional%20e%20mobiliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20compet%C3%Aancias%20no%20setor%20p%C3%ABlico.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- BOAS, A., PEREIRA, J., TEIXEIRA, M., & ZWICK, E. (2012). Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284-301, 2012.
- BRANDÃO, H. P., ZIMMER, M. V., PEREIRA, C. G., MARQUES, F., COSTA, H. V., CARBONE, P. P., & ALMADA, V. F. de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Rev.**

Adm. Pub., Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 27 ago. 2017.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 05 out. 2018.

_____. Portaria nº 1.105, de 28 de setembro de 1998. Aprova as alterações do Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 set. 1998. Seção 1, p. 4. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/1486407/pg-4-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-29-09-1998>>. Acesso em: 08 set. 2017.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm> Acesso em: 09 dez. 2016.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 27 ago. 2017.

_____. Decreto 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm>. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 04 out. 2018.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2008.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm Acesso em: março de 2018

_____. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2012a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 27 ago. 2017.

_____. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2012b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm. Acesso em: 30 mar. 2018.

_____. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 dez. 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107. Acesso em: 14 out. 2018.

_____. Portaria nº 201, de 16 de outubro de 2017. Dispõe sobre os valores de bolsas de estudo e auxílios pagos no país e no exterior no âmbito dos programas e ações de fomento geridos pela Diretoria de Relações Internacionais da CAPES e revoga a Portaria CAPES nº 60, de 04 de maio de 2015. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 out. 2017b. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/18102016-Portaria-201-16-de-outubro-de-2017.pdf>. Acesso em: 04 out. 2018.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro de Documentação e Informação, 2018a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 07 dez. 2016.

_____. **Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-territórios**. v. 74. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, jan. 2018b. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/tabela_remuneracao/2018/tabela-de-remuneracao-74-janeiro2018.pdf Acesso em: 05 out. 2018.

_____. Ministério da Educação. **Formulário Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. s/d. Disponível em: http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm. Acesso em: 26 ago. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma gerencial de 1995**. s/d. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 09 set. 2017.

BROOKE, N (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03>>. Acesso em: 05 out. 2018.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARBONE, P. P. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. **Inc. Soc.**, Brasília, v. 7 n. 1, p. 44-55, jul./dez. 2013.

_____.; RUFATTO JUNIOR, E. O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil. In: FERREIRA, J. R.; BENETTI, G (Coord.). **O Futuro da Indústria: educação corporativa—reflexões e práticas - coletâneas de artigos**. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

CARVALHO, A. I. VIEIRA, A. S., BRUNO, F., MOTTA, J. I. J., BARONI, M., MACDOWELL, M. C., SALGADO, R., CÔRTEZ, S. da C. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CERVI, G. M. **Política de gestão escolar na sociedade de controle**. 2010. 245f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

CURY, C. R. J. A qualidade da educação brasileira como direito. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1053-1066, out./dez. 2014.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 15-21, mai./ago. 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2013.

_____.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de uma proposta. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, 2007.

FERREIRA, M. C. V., MARTINS, S., FERREIRA, M. A. M., OLIVEIRA, G.

G. A.. Desvio de Função: o Caso da Universidade Federal de Viçosa. In: Encontro da ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. **Rev. Adm. Emp.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>>. Acesso em: 04 out. 2018.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos: estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 26, p. 163-188, jan./abr. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p163/17407>>. Acesso em: 27 set. 2018.

GAETANI, F. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses**. Brasília: Enap, 1998.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Rev. Adm. Pub.**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, mai./jun. 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. Atlas: São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484942/>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

MAGALHÃES, E. M. de, OLIVEIRA, A. R. de, CUNHA, N. R. da S., LIMA, A. A. T. de F. de C., & CAMPOS, D. C. da S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Rev. Adm. Pub.**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, fev. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 abr. 2018.

MANCIBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 60, p. 31-50, 2015.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 ago. 2017.

MARCELINO, G. F. Gestão estratégica de universidades: uma proposta. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 5., 2000, Santo Domingo. **Anais...** Santo Domingo: Clad, 2000. p. 24-27. Disponível em:

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0038518.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2018.

MARIN, A. J. Educação Continuada: Introdução a uma Análise de Termos e Concepções. **Cadernos Cedes**, Campinas, n. 36, p. 13-21, 1995.

MARTINS, C. B. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 106, p. 15-35, 2009.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RUAS, R. et al (Org.).

Competências coletivas: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 1-21.

Disponível em:

<https://www.larpsi.com.br/media/mconnect_uploadfiles/c/a/cap_01_58_cc.pdf>. Acesso em: 09 out. 2018.

NAZARÉ, C. L. G. **A capacitação docente no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: a visão dos gestores de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro**. 2016. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Rio de Janeiro, 2016.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no setor público**.

Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC, 2011.

Disponível em:

<<https://canalcederj.cecierj.edu.br/012016/f792fdd8e6c70efd629ee7c656024803.pdf>>.

Acesso em: 11 nov. 2018.

OLIVEIRA, V. C. S. **Sociedade, Estado e Administração Pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras**. 2009. 301f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

_____. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V (Org.). **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 9-34.

PAULA, A. A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 417-438. abr./jun. 2017.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SALLES, H. M. Município e democracia participativa. In: SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V (Org.). **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. Org. Juiz de Fora: UFJF, 2013. p. 151-174.

SILVEIRA, L. H. **O Desvio de Função no Serviço Público: seu controle e as decisões dos tribunais**. 2010. 45f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Direito) - Departamento de Estudos Jurídicos, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010. Disponível em:

<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/606/Lucas%20-%20TCC.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

SOUZA, E. C. L. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan. 2002.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6428/5012>>. Acesso em: 27 set. 2018.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93410/275706.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 05 out. 2018.

TARTUCE, G. L. B. P. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 353-382, ago. 2004.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 set. 2018.

UNESCO. **Glossário de terminologia curricular**. Tradução de Rita Brossard. 2016.

Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/single-view/news/glossary_of_curriculum_terminology/>. Acesso em: 09 nov. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução nº 24, de 24 de novembro de 2006**. Aprova o Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em Educação e seus programas. Juiz de Fora: Conselho Superior da UFJF, 2006. Disponível em:

<<http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-24-2006.pdf>> Acesso em: 05 out. 2017.

_____. **Resolução nº 009/2007**. Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (Procap) dos servidores técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior da UFJF, 2007. Disponível em:

<<http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/resolucao-09-2007-procap.pdf>> Acesso em: 05 out. 2017.

_____. **Resolução nº 40, de 20 de dezembro de 2010**. Institui o Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu – mediante de Bolsas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes efetivos da UFJF (PROQUALI/UFJF). Juiz de Fora: Conselho Superior da UFJF, 2010. Disponível em:

<<http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-402010-%E2%80%93-Institui-o-PROQUALI.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.

_____. **Resolução nº 20/2011.** Referenda e altera disposições da Portaria nº 506 de 14/06/2011, do Magnífico Reitor da UFJF, que aprova valores de bolsas para Pesquisadores da UFJF, envolvidos em projetos de pesquisa com interveniência de Fundação de Apoio e dá outras providências. Juiz de Fora: Conselho Superior da UFJF, 2011a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-20.2011-Com-Anexo.pdf>>. Acesso em: 03 nov.2017.

_____. **Edital 13/2011-PRORH.** 2011b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-PROQUALI-FINAL-PDF.pdf>>. Acesso em: 07 de out. 2017.

_____. **Edital 16/2011-PRORH.** 2011c. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-de-Retifica%C3%A7%C3%A3o-03.2013.pdf>>. Acesso em: 05 de nov. 2017.

_____. **Edital 12/2012-PRORH.** 2012a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-12-2012-PROQUALI.pdf>>. Acesso em: 05 de nov. 2017.

_____. **Edital 14/2012-PRORH.** 2012b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Edital-14-2012-PROQUALI-versao-final.pdf>>. Acesso em: 05 de nov. 2017.

_____. **Resolução nº 07/2013.** Referenda a Portaria nº 443, de 12 de abril de 2013, do Magnífico Reitor, que altera disposições da Resolução 40/2010do Consu, que institui o Programa de Apoio à Qualificação Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu – mediante Bolsas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes efetivos da UFJF (PROQUALI/UFJF). Juiz de Fora: Conselho Superior da UFJF, 2013a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-07.2013.pdf>>. Acesso em: 03 nov.2017.

_____. **Portaria nº 443, de 12 de abril de 2013.** Altera disposições da Resolução 40/2010do Consu, que institui o Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu – mediante Bolsas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes efetivos da UFJF (PROQUALI/UFJF), ad referendum do Egrégio Conselho Superior com base no art. 27 do Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2013b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Portaria-4432013-%E2%80%93-Altera-Resolu%C3%A7%C3%A3o-402010.pdf>>. Acesso em: 03 nov.2017.

_____. **Edital de retificação 03/2013-PRORH.** 2013c. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-de-Retifica%C3%A7%C3%A3o-03.2013.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

_____. **Edital 09/2013-PRORH.** 2013d. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-PROQUALI-09-2013-versao-final.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

_____. **Edital 16/2013-PRORH**. 2013e. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-PROQUALI-16-2013-para-ano-de-2014-publicado.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

_____. **Edital 04/2014-PRORH**. 2014a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/NOVO-Edital-PROQUALI-2014-.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

_____. **Edital 12/2014-CCDP/PRORH**. 2014b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-PROQUALI-12-2014.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019)**. 2015a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **Regimento Geral da UFJF**. 2015b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/01/regimento_geral12.pdf>. Acesso em: 08 set. 2017.

_____. **Resolução nº 25, de 01 de setembro de 2015**. Aprova Regimento da Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior da UFJF, 2015c. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/cppd/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-25.2015do Consu.pdf](http://www.ufjf.br/cppd/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-25.2015do%20Consu.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2018.

_____. **Edital 02/2015-CCDP/PRORH**. 2015d. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-PROQUALI-02-2015-Publicado.pdf>>. Acesso em: 05 de nov. 2017.

_____. **Resolução nº 51, de 26 de julho de 2016**. Reformula o Programa de Apoio à Qualificação para servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação e de Magistério Federal (PROQUALI/UFJF). Revoga as Resoluções nº 40/2010 e nº 07/2013 do Conselho Superior e dá outras providências. Juiz de Fora: Conselho Superior da UFJF, 2016a. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-51.2016do Consu-PROQUALI.pdf](http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-51.2016do%20Consu-PROQUALI.pdf)>. Acesso em: 05 fev. 2017.

_____. **Portaria nº 376, de 08 de abril de 2016**. Retifica a Portaria nº 201, de 23 de fevereiro de 2016. 2016b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Portaria-n.376-Retifica%C3%A7%C3%A3o-Portaria-n.201-Reformula%C3%A7%C3%A3o-Resolu%C3%A7%C3%A3o-PROQUALI.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

_____. **Edital de Seleção 01/2016-Comissão Gestora Proquali**. 2016c. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-PROQUALI-2016-PUBLICADO.pdf>>. Acesso em: 05 de nov. 2017.

_____. **Resolução nº 36, de 13 de julho de 2017**. Estabelece o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - PRODIM. 2017a. Juiz de Fora: Conselho Superior da UFJF, 2017a. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_36.2017_CONSU_Dimensionamento7.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2018.

_____. **Portaria nº 165, de 9 de fevereiro de 2017.** Constitui a Comissão de Mapeamento e Organização de Processos (MOP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. 2017b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/11/Portaria-165-de-09.02.2017-comiss%C3%A3o-do-MOP.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

_____. **Edital de Seleção de Bolsistas e Formação de Cadastro de Reserva 01/2017-Comissão Gestora Proquali.** 2017c. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-PROQUALI-2017-PUBLICADO.pdf>>. Acesso em: 05 de nov. 2017.

_____. **Apresentação.** 2018a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>>. Acesso em 11 nov. 2018.

_____. **Resoluções e Portarias.** 2018b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/servidores/proquali/resolucoes-e-Portarias/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

_____. **Portarias de Chamada 2018.** 2018c. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/servidores/proquali/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

_____. **Editais 2011 2012.** 2018d. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/servidores/proquali/editais-antiores/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, F. O. Limitações no desenvolvimento e na carreira de funcionários técnico-administrativos nas universidades do Rio de Janeiro. In: Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 27., 2004, Caxambu. **Anais...** Caxambu: Anped, 2004. p. 1-18. Disponível em: <<http://27reuniao.anped.org.br/gt09/t097.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

YASBECK, D. C. M. **As origens da Universidade Federal de Juiz de Fora.** Juiz de Fora: Ed. UFJF, 1999.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ENVIADO POR MEIO DO SISTEMA E-SIC ÀS
OUTRAS DEZ UNIVERSIDADES FEDERAIS LOCALIZADAS NO ESTADO DE
MINAS GERAIS**

Olá,

Meu nome é Inêz Cristhina Assis Marcelino e este questionário destina-se à elaboração de minha dissertação no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da UFJF.

A dissertação está sendo desenvolvida na área de Gestão por Competências e a pesquisa visa obter informações acerca de programas que apoiam ou incentivam a qualificação dos servidores do quadro de pessoal ativo ocupantes de cargos efetivos das Universidades Federais localizadas no estado de Minas Gerais.

Para tanto, considere o termo “qualificação” como sendo o nível de escolaridade formal, isto é, cursos de graduação e programas de Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* reconhecidos pelo MEC, tais como: graduação (incluindo os tecnólogos), especialização, mestrado e doutorado.

O envio das respostas é muito importante para a conclusão do meu trabalho, por isso conto com a sua valorosa contribuição.

- 1) A Universidade implementou a gestão por competências?
- 2) Considerando os servidores do quadro de pessoal ativo ocupantes de cargos efetivos, atualmente a Universidade conta com quantos servidores das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação (TAE)? E da carreira de Magistério Federal?
- 3) Quais são os níveis de formação dos servidores do quadro de pessoal ativo ocupantes de cargos efetivos das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação (TAE)? E da carreira de Magistério Federal?
- 4) Por meio de quais ações a Universidade incentiva ou apoia a qualificação os servidores do quadro de pessoal ativo ocupantes de cargos efetivos das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação (TAE) e de Magistério Federal?
- 5) Esses programas de incentivo ou apoio à qualificação dos servidores abrange as carreiras de Técnico-Administrativos em Educação somente, ou os servidores da Carreira de Magistério Federal também podem participar?
- 6) Em que ano essas ações foram implementadas na Universidade?

7) Dentre essas ações, existem (ou já existiram) programas que concedem valores financeiros, tais como bolsas de estudo, auxílios e/ou gratificações financeiras, etc, para servidores que estejam cursando a educação formal, isto é, graduação, especialização, mestrado ou doutorado?

8) Quais setores da Universidade são (ou foram) responsáveis pela elaboração desses Programas?

9) Quais setores são (ou foram) responsáveis pela operacionalização, supervisão e fiscalização desses Programas?

10) Quais são (ou eram) os requisitos que os servidores devem (ou deveriam) possuir para participar desses Programas?

11) Quais são (ou eram) os critérios de seleção e de classificação para ocupar as vagas desses Programas?

12) Quantas vagas são (ou eram) disponibilizadas nesses Programas?

13) Com que frequência essas vagas são (ou eram) disponibilizadas e qual o período de vigência?

14) Os servidores selecionados recebem (ou recebiam) o benefício até a conclusão do curso? Em caso de resposta negativa, com que frequência devem (ou deveriam) fazê-lo?

15) Qual é (ou era) o valor do benefício ofertado a cada servidor participante desses Programas de incentivo ou apoio à qualificação?

16) Quais são os critérios utilizados para definição desses valores?

17) Qual é a rubrica que a Universidade destina (ou destinava) para a realização desses Programas?

18) Quais são as obrigações a que os beneficiários desses Programas se submetem (ou se submetiam)?

19) Caso não cumpram essas obrigações, a quais penalidades esses beneficiários se submetem (ou se submetiam)?

20) Mediante quais instrumentos normativos (resoluções, Portarias, editais, etc) a Universidade define a participação dos servidores nesses programas?

21) Esses instrumentos normativos são publicados no site da Universidade? Caso positivo, qual é o link para acesso?

Caso queira entrar em contato mande e-mail para: inezm.mestrado@caed.ufjf.br

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL FORMADO POR SERVIDORES DA UFJF QUE TIVERAM DIFERENTES EXPERIÊNCIAS COM O PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO

Prezados (as) servidores (as), boa tarde.

Primeiramente agradeço a presença de vocês e a disposição em contribuir para este estudo. Meu nome é Inêz Cristhina e sou assistente em administração na UFJF desde junho de 2014, lotada na Progepe, no setor de capacitação e desenvolvimento de pessoas e discente do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, turma 2016.

Tenho como objetivo realizar uma pesquisa acerca do Proquali da UFJF e para tanto, sirvo-me de um instrumento denominado grupo focal. Nesta prática procuramos favorecer o diálogo e a interação entre os participantes acerca do tema estudado. A reunião possui cunho estritamente acadêmico e é parte integrante da pesquisa para o Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. Para melhor entendimento da dinâmica informo que como mediadora desta técnica formularei algumas questões para serem discutidas entre o grupo. Lembrando que não existem respostas certas ou erradas, portanto, fiquem à vontade para exprimir as ideias de vocês. A fim de coletar informações contarei com a colaboração de dois outros colegas, os quais ficarão nos observando enquanto conversamos.

Esclareço que a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido é indispensável, que esta atividade está sendo gravada e que os dados colhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins da pesquisa. A participação de vocês é voluntária e a qualquer momento vocês podem desistir de participar.

Para darmos início à presente atividade gostaria que cada um de vocês se apresentasse informando o nome, a formação acadêmica, o cargo ocupado, o local de lotação na UFJF e as suas experiências com o Proquali.

Quadro 1 – Elementos para realização do grupo focal formado por servidores da UFJF que tiveram diferentes experiências com o Programa de Apoio à Qualificação (Continua)

Elaboração do instrumento de pesquisa para grupo focal			
Como alinhar os critérios de seleção para participar do Proquali com o modelo de gestão por competências?			
Eixos de Análise	Objetivo Geral e/ou Específicos	Questões para o instrumento de pesquisa	O que você espera como resposta da pergunta?
Administração	Melhorar a	Vocês consideram que quanto	Que eles enunciem a

Pública Gerencial	prestação do serviço público	mais qualificado o indivíduo melhor será o serviço prestado por ele? Até que ponto os outros membros do grupo concordam?	importância da qualificação
		Em que medida o Programa de Apoio à Qualificação da UFJF influenciou na disposição de vocês em realizar um curso de graduação ou de pós-graduação?	Que eles enunciem que a bolsa Proquali os motivou a realizar a qualificação
Modelo de gestão por competências	Alinhar os critérios de seleção para participar do Proquali com o modelo de gestão por competências	A realização da qualificação tem contribuído para a melhoria das suas competências, habilidades e atitudes enquanto servidor da UFJF? Em caso positivo, de que maneira tem contribuído?	Que eles enunciem que a qualificação tornou melhores suas competências, habilidades e atitudes no trabalho.
		Quais critérios de seleção para participar do Proquali vocês considerariam justos?	Indiquem caminhos para elaboração do PAE
		Considerando os critérios mencionados na questão anterior, elenque-os por ordem de importância.	Indiquem caminhos para elaboração do PAE
		Que mudanças podem ser realizadas para aprimorar o Programa de Apoio à Qualificação da UFJF? Indiquem os pontos mais relevantes que precisam ser melhorados.	Enunciem melhorias para o Programa de Apoio à Qualificação.

PROCEDIMENTOS:

1. Preparar uma sala com 15(quinze) assentos em formato de meia lua; disponibilizar água e café para os participantes; verificar o gravador;
2. Acolher os participantes entregando-lhes uma pasta contendo:
 - a) uma ficha de identificação para preencherem nome completo, idade, sexo, formação acadêmica, cargo ocupado, tempo de exercício no cargo ocupado atualmente e o local de lotação na UFJF;
 - b) o termo de consentimento livre e esclarecido (em duas vias);
 - c) uma caneta;

- d) um cartão de agradecimento;
- 3. Apresentação da mediadora e colaboradoras, esclarecimento do trabalho e objetivo da reunião;
- 4. Solicitar que cada participante se apresente, informando nome, formação acadêmica, cargo ocupado, local de lotação na UFJF e suas experiências com o Proquali.
- 5. Iniciar o trabalho lembrando que não existem respostas certas ou erradas, apenas gostaria da contribuição de todos ali presentes e sua opinião.
- 6. Fazer leitura e solicitar que assinem o termo de consentimento livre e esclarecido e que preencham a ficha de identificação ressaltando que todos dados ali coletados serão utilizados única e exclusivamente na pesquisa.
- 7. Recolher uma via do termo de consentimento e a ficha de identificação;
- 8. Ao final, agradecer ao grupo e oferecer um lanche aos participantes.

APÊNDICE C - FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL

I – NOME COMPLETO: _____

II – IDADE: _____

III – SEXO: ☐ Feminino ☐ Masculino

IV – CARGO OCUPADO NA UFJF: _____

V – LOCAL DE LOTAÇÃO: _____

VI – TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO OCUPADO ATUALMENTE: _____

VII - FOI BENEFICIÁRIO(A) DA BOLSA Proquali?

☐ NÃO

☐ SIM, NA(S) MODALIDADE(S):

☐ GRADUAÇÃO ☐ MESTRADO ☐ DOUTORADO

VIII - NÍVEL DE FORMAÇÃO ATUAL:

☐ Graduação

☐ Pós-graduação *lato sensu*

Pós-graduação *stricto sensu*: ☐ Mestrado ☐ Doutorado

☐ Outro _____

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Sr (a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa denominada “O PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA NA PERSPECTIVA DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS”. Nesta pesquisa pretendemos descobrir como alinhar os critérios de seleção do Programa de Apoio à Qualificação com o modelo de gestão por competências. O motivo que nos leva a estudar este assunto é a dificuldade encontrada pela Comissão Gestora do Programa em definir os critérios de seleção de candidatos à bolsa Proquali e a necessidade de se adotar critérios que visam atender aos objetivos institucionais, visto que o programa é financiado com recursos oriundos de verba pública.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: você participará de um grupo focal formado por servidores Docentes e Técnicos-Administrativos em Educação da UFJF que tiveram diferentes experiências com o Programa. Nesta prática procuramos favorecer o diálogo e a interação entre os participantes acerca do tema estudado. A reunião possui cunho estritamente acadêmico e é parte integrante da pesquisa para o Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. A mediadora desta técnica irá formular algumas questões para serem discutidas entre o grupo. Lembrando que não existem respostas certas ou erradas, portanto, fique à vontade para exprimir as suas ideias e contribuir para a elaboração de um instrumento que permita alinhar os critérios de seleção para o Programa de Apoio à Qualificação com o modelo de gestão por competências.

A pesquisa contribuirá para aprimorar o Programa de Apoio a Qualificação da UFJF e consequentemente a qualidade dos serviços prestados pela Instituição. Para participar deste estudo o (a) Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o (a) Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização.

O(A) Sr.(a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr (a) é atendido (a) pelo(a) pesquisador(a), que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e a outra será fornecida ao (à) Sr (a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado. O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos? ☐ Sim ou ☐ Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “O PROGRAMA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA NA PERSPECTIVA DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas.

Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2018.

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Inêz Cristhina Assis Marcelino

Endereço: Rua José Lourenço Kelmer, S/n- Martelos, Juiz de Fora - MG, Cep 36036-330

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – setor de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas

Prédio da Reitoria 1º. andar

E-mail: inezm.mestrado@caed.ufjf.br