UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE - MGP

SILVIA MARISE ARAÚJO LOPES

CAPACITAÇÃO DE GESTORES DA UFPE: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Recife, 2014.

SILVIA MARISE ARAÚJO LOPES

CAPACITAÇÃO DE GESTORES DA UFPE: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Dissertação de Mestrado submetida à aprovação, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Doutora Sylvana Maria Brandão de Aguiar

Recife, junho de 2014

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

L864c Lopes, Silvia Marise Araújo
Capacitação de gestores da UFPE: desafios e possibilidades / Silvia Marise Araújo Lopes. - Recife : O Autor, 2014.
220 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Profª. Dra. Sylvana Maria Brandão Aguiar.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Motivação. 2. Treinamento. 3. Profissionalização de gestores públicos. I. Aguiar, Sylvana Maria Brandão (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2014 – 092)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Silvia Marisé Araújo Lopes** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **"CAPACITAÇÃO DE GESTORES DA UFPE: DESAFIOS E POSSIBILIDADES"**, orientada pela Professora Sylvana Maria Brandão de Aguiar e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Sylvana Maria Brandão de Aguiar
Presidente

José Raimundo de Oliveira Vergolino
Examinador Interno

Newton Darwin de Andrade Cabral
Examinador Externo

Recife, 4 de junho de 2014.

Profª. Drª. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora

A Rai, amor de minha vida, que sempre trilhou comigo todos os caminhos. Esta vitória é nossa!

Aos meus pais, José e Maria do Socorro (*in memoriam*), responsáveis por tudo que hoje sou e para quem a educação das filhas estava em primeiro lugar. Minha eterna gratidão.

A minhas irmãs, Silvana e Sydia, que sempre me apoiaram e mesmo com minhas ausências nunca desistiram de mim.

Agradecimentos

À Deus, sempre, por estar comigo e me proporcionar esta vitória.

Ao meu amor, ao meu pai, às minhas irmãs, que pacientemente entenderam minha ausência necessária para a conclusão deste trabalho.

A minha orientadora e amiga, Professora Sylvana Maria Brandão de Aguiar, que com sua generosidade e confiança me concedeu a oportunidade de ser sua orientanda. Pelos valiosos ensinamentos e carinho, minha eterna gratidão.

A UFPE, notadamente a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, Lenita Amaral, que possibilitou a realização de um sonho e acreditou que o desenvolvimento de pessoas ainda é o melhor caminho para desenvolver as organizações, cujo futuro não pode ser previsto. Sua gestão corajosa e inovadora fomentou a produção do conhecimento, a motivação para a pesquisa entre os servidores técnicos e docentes, desdobrando-se em mais conhecimento organizacional. A você, Lenita, meu muito obrigada!

À Professora Doutora Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos e Edineise Ferreira de Albuquerque, Assistente da PROGEPE, pelas preces, palavras de encorajamento e carinho sempre dispensados. Muito bom ter vocês por perto.

Aos amigos do mestrado: Lourdes, Wilma, Jonas, Sônia e Caetano que transformavam nossos encontros semanais acadêmicos em momentos de descontração e alegria, apesar do cansaço e da labuta diária. Pelo companheirismo demonstrado ao longo do curso e, principalmente pela união de todos, a partir da ajuda mútua para que todos continuassem e não esmorecessem, saibam, são meus amigos para sempre!

A equipe do CCQ, Jorge, Amarília, Emerson, Márcia, Borges e aos bolsistas Priscila, Polyana, Diego e Mayra Rita, pela força, companheirismo e a paciência em tolerar minhas ausências quando das aulas das disciplinas do mestrado. Meus sinceros agradecimentos.

Existem momentos na vida onde a questão de saber se se pode pensar diferentemente do que se pensa, e perceber diferentemente do que se vê, é indispensável para continuar a olhar ou a refletir.

Michel de Foucault, 1984, p. 13.

RESUMO

O eixo central desta investigação é a análise das políticas de capacitação e qualificação dos servidores públicos das universidades federais, inseridas naquilo que, ordinariamente na academia, denomina-se processos de aprendizagem, motivação e profissionalização. Para tanto, foi focalizada, em especial, a Universidade Federal de Pernambuco. Acredita-se que a relevância desta pesquisa reside, prioritariamente, em seu caráter inédito e pelas proposições assinaladas que poderão servir como estratégias para que as políticas públicas de capacitação para os gestores federais obtenham eficácia, eficiência e efetividade. Do ponto de vista teórico, se fez a convergência de lentes advindas de teóricos da Reforma do Estado, onde estão estabelecidas as diretrizes específicas para profissionalização dos servidores públicos. Aqui, naturalmente, emerge um amálgama com as teorias acerca do comportamento humano frente aos desafios para obtenção de capacitação e profissionalização. Assim, foram de fundamental importância para compreensão dos tipos de Estado e políticas públicas, as reflexões de Bresser Pereira (1999), Souza (2002), Dourado (2002) e Amaral (2006). Sobre processos de motivação, aprendizagem e capacitação tornaram-se basilares as ideias de Bergamini (2008), Grilo (1996), Freitas e Brandão (2006), Robins (1999), Chiavenato (2010) e Abbad e Borges Andrade (2004). Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, alicerçada em dados quantitativos. É também exploratória; metodológica com uso de fontes primárias e secundárias. Se ambiciona, igualmente, as metas de uma pesquisa intervencionista. Como resultados se pode aferir que as formas de provimentos das funções de direção, assessoramento e chefia, ainda não se configuram como sendo por critérios de competência ou meritocráticos, segundo os pilares que alicerçam a Constituição promulgada em 1988. Decorre desta premissa a não existência de motivação para às capacitações e profissionalização em Gestão Pública já ofertadas na UFPE, a partir da realização de *lato sensu*, *stricto sensu,* mini cursos, eventos, palestras. O que significa afirmar, também, que os gestores acreditam já possuir conhecimentos suficientes por deterem titulações acadêmicas e/ou experiências, ou seja, sequer se conhece as metas instituídas formalmente, tanto quanto as ferramentas necessárias para o alcance da boa gestão da *rés pública.* Dito isto, é possível afirmar que o que prevalece é a ascensão pessoal, em detrimento da coletividade, alimentada ininterruptamente pelas relações interpessoais nas redes de poderes e micro poderes entre agentes, habitus, campos e sub campos, como muito bem define Pierre Bourdieu e Michel de Foulcault.

Palavras-chave: motivação, treinamento, profissionalização de gestores públicos

ABSTRACT

The central focus of this research is to analyze the training and qualification policy of the managers of the Federal Universities, inserted in what is ordinarily called in the academy the process of learning, motivation and professionalism. Therefore, the research particularly focused the Federal University of Pernambuco. The relevance of this research relies on originality and its propositions that can serve as strategies for public policy training for federal managers to gain efficiency and effectiveness. From the theoretical point of view, there was a convergence of resulting theoretical State Reform lenses, which are specific guidelines for the professionalization of civil servants. Therefore, the reflections of Bresser Pereira (1999), Souza (2002), Gold (2002) and Amaral (2006) were of fundamental importance for understanding the types of state and public policies. About the processes of motivation, learning, and training, Bergamini (2008) Cricket (1996), Freitas and Brandão (2006), Robins (1999), Chiavenato (2010) and Abbad and Borges Andrade (2004) have become basic ideas. From the methodological point of view, this is a qualitative research, based on quantitative data. Also an exploratory and methodological research that uses primary and secondary sources. In addition, it also seeks the goals of an interventional research. As for the results, it is possible to infer that the way to fill the direction, advisory and leadership positions has not yet criteria based on competence or meritocratic, how it was supposed to be by the pillars that underpin the Constitution of 1988. This is the origin of the lack of motivation for the training and professionalization in Public Management already offered at university from conducting stricto sensu, lato sensu, mini courses, events, lectures. Therefore, it is also possible to deduce that the managers believe they already have sufficient knowledge, just because they already detain academic and/or experiment. In other words, they do not even know the goals formally established as well as the tools necessary to achieve a public management quality. That said, it is clear that what prevails is the personal ascension in the detriment of the community, continuously fed by the inter personal relationships in networks of power and micro power between agents, habitus, field and sub fields, as well defined by Pierre Bourdieu and Michel de Foucault.

Keywords: motivation, training, public managers professionalization.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Diferença entre Aprendizagem por Condicionamento e Aprendizagem por Modelação..... 25

Figura 2 – Inter-relações entre estudos sobre a aprendizagem humana sob as perspectivas Behavioristas e Construtivistas..... 27

Figura 3 – Evolução Histórica e Legal da carreira de Docentes e TAEs das IFEs e CD e FG..... 70

Gráfico 1 – TAEs das Universidades Federais por Nível de Capacitação..... 66

Gráfico 2 – Histograma Sexo dos Participantes..... 94

Gráfico 3 – Histograma de Idade dos participantes..... 94

Gráfico 4 – Histograma da Pós-Graduação dos Gestores..... 96

Gráfico 5 – Histograma Tempo de Serviço dos Gestores na UFPE..... 97

Gráfico 6 – Cargos dos Gestores..... 99

Gráfico 7 – Histograma Gestores TAEs e níveis de cargos..... 100

Gráfico 8 – Histograma Escolaridade Gestores TAEs níveis D e C..... 101

Gráfico 9 – Histograma Tempo na Função..... 105

Gráfico 10 - Tempo de Serviço na UFPE e Tempo na Função..... 106

Gráfico 11 – Razão(ões) para não ter participado de cursos na área de Gestão promovidos pela PROGEPE..... 119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competência do Gestor Público Brasileiro..... 57-58

Quadro 2 – Interiorização e ampliação da Rede Federal de Educação Superior no Brasil..... 62

Quadro 3 – Ingressos e Vacâncias de TAEs nas Universidades Federais (2008-2012)..... 63

Quadro 4 – Quantitativo de Servidores TAEs nas Universidades Federais por níveis de Classificação..... 66

Quadro 5 – Carreira de Magistério Superior..... 68

Quadro 6 – Universidades Federais do Nordeste e Planos de capacitação para Servidores..... 72-73

Quadro 7 – Cursos ofertados pela PROGEPE 2006-2011 por linhas de desenvolvimento..... 75

Quadro 8 – Cursos de Capacitação priorizados para servidores Gestores (2006-2011)..... 76

Quadro 9 – Quantitativo de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG)..... 79

Quadro 10 – Relação de Cursos de Capacitação e Qualificação ofertados prioritariamente para Gestores no período de 2006 a 2011 e nº de Gestores participantes..... 80

Quadro 11 – Frequência de atuação das Auditorias por Sistemas..... 84

Quadro 12 – Estrutura da UFPE..... 87

Quadro 13 – Distribuição espacial dos bens imóveis de uso especial de propriedade da União UFPE e HC – 2011..... 87

Quadro 14 - Instrumentos da pesquisa e objetivos..... 91

Quadro 15 – Área de formação dos Gestores (graduação ou equivalente)..... 95

Quadro 16 – Gestores UFPE e Títulos Acadêmicos..... 96

Quadro 17 – Tempo de Serviço na UFPE (em meses)..... 97

Quadro 18 – UFPE é a única instituição de atuação profissional..... 98

Quadro 19 – Níveis de Cargos de Professores Gestores..... 99

Quadro 20 – Cargos de Servidores TAEs que são Gestores..... 100-101

Quadro 21 – Descrição de cargo como função..... 102-103

Quadro 22 – Função exercida..... 104

Quadro 23 – Tempo na Função (messes)..... 104

Quadro 24 – Recebe FG ou CD..... 107

Quadro 25 – Formas de acesso ao CD ou FG..... 110

Quadro 26 – Critérios de provimento de funções comissionadas da UFPE..... 111

Quadro 27 – Motivos para assumir a função de Chefia..... 112
Quadro 28 – Outros motivos para aceitar a função de chefia..... 113
Quadro 29 – Conhecimentos são suficientes para assumir a função de Gestor?..... 113
Quadro 30 – Justificativas para conhecimentos serem suficientes à função de Gestor..... 114
Quadro 31 – Justificativas para conhecimentos não serem suficientes à função de Gestor..... 115
Quadro 32 – Conhecimento do PDI/UFPE sobre cursos de capacitação serem pré-requisitos para assumir a função de Gestor..... 118
Quadro 33 - Conhecimento acerca da existência de cursos de capacitação promovidos pela PROGEPE específicos para a área de Gestão..... 118
Quadro 34 - Participou de treinamento para exerce a função de Gestor na UFPE..... 118
Quadro 35 - Cursos de capacitação frequentados pelos Gestores na UFPE... 119
Quadro 36 - Participou de cursos de capacitação para assumir a função de Gestor fora da UFPE?..... 120
Quadro 37 – Cursos de capacitação frequentados pelos Gestores fora da UFPE..... 121
Quadro 38 - É estratégico o desenvolvimento profissional das pessoas nas organizações públicas de ensino superior..... 123
Quadro 39 - A Administração Pública precisa de Gestores capacitados para que os fins públicos sejam alcançados..... 123
Quadro 40 - A UFPE é considerada referência no Norte/Nordeste graças a sua gestão e qualidade de ensino..... 123
Quadro 41 - A capacitação contínua da força de trabalho em qualquer organização enriquece a atividade fim desta..... 124
Quadro 42 - Não basta ter uma formação superior para ser um bom Gestor Público; é necessário adquirir conhecimento específico para gerir a *res publica*..... 124
Quadro 43 - Disseminar Planos de Capacitação e promover bons cursos também na área de gestão é dever de toda organização..... 125
Quadro 44 - Não basta oportunizar ações de capacitação. É imprescindível o interesse do Gestor em participar..... 125
Quadro 45 - A eleição/indicação para assumir funções de Chefia ensejam o interesse em participar de cursos de capacitação específicos para a área de gestão..... 126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contratação de Pessoal – REUNI/UFPE (2008-2012)..... 64

Tabela 2 – Orçamento Custeio da UFPE e Orçamento de capacitação UFPE 2008-2013..... 78

Tabela 3 – Sistemas auditados pelos Órgãos de Controle Externo e Interno (CGU, TCU, MPU e AUDINT/UFPE) – 2008-2013..... 83

Tabela 4 - Teste exato de Fisher P-valor. Correlação entre forma de acesso à FG ou CD conhecimentos adquiridos e participação em cursos de capacitação..... 116

Tabela 5 - Teste exato de Fisher P-valor. Correlação entre detentores de CD e FG e conhecimentos adquiridos e participação em cursos capacitação..... 117

LISTA DE INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

UFAL

UFBA

UFC

UFESBA

UFPB

UFPI

UFMA

UFOB

UFPE – AUDINT

BC

DCF

DGP

PROGEPE

PROPLAN

SAPF

UFRN

UFRPE

UFS

UNIVASF

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ART. - Artigo

AUDINT – Auditoria Interna

BC – Biblioteca Central

BO – Boletim Oficial

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

C/C – Cominado com

CCQ – Coordenação de Capacitação e Qualificação

CD – Cargo de Direção

CDs – cargos de Direção

CFE – Conselho Federal de Educação

CGU – Controladoria Geral da União

CR – Constituição da República

D- Doutorado

DCF – Departamento de contabilidade e Finanças

DGP – Departamento de Gestão de Pessoas

DOU – Diário Oficial da União

EAD – Educação à distância

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

Esp. – Especialização

FCs – Funções de Confiança

FG – Função Gratificada

FGs – Funções Gratificadas

G – Graduação

HC – Hospital das Clínicas

IFEs – Instituições Federais de Ensino superior

LS – *Lato Sensu*

MA- Mestrado Acadêmico

MEC – Ministério da Educação

MP – Mestrado Profissional

MPGO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MPU – Ministério Público da União

NC – Nível de Capacitação

PAI – Plano de Ação Institucional

PCCTAE – Plano de Cargos e Carreiras dos Técnico-administrativos em Educação

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEI – Plano Estratégico Institucional

PG – Pós-graduação

PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento

PROPESQ – Pró-Reitoria de Pesquisa

PUCRCE – Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH – Recursos Humanos

SAPF – Serviço de Apoio de Publicações Funcionais

SESu/MEC – Secretaria de Educação Superior/ Ministério da Educação

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal

SRH/MPOG – Secretaria de Recursos Humanos/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

SS- *Strictu Sensu*

TCU – Tribunal de Contas da União

T&D – Treinamento & Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

UFAL – Universidade Federal de Alagoas

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFESBA – Universidade Federal do Sul da Bahia

UFC – Universidade Federal do Ceará

UFMA – Fundação Universidade Federal do Maranhão

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFOB – Universidade Federal do Oeste da Bahia

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFPI – Fundação Universidade Federal

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFS – Fundação Universidade Federal de Sergipe

UNIVASF – Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco

TAE – Técnico-administrativo em Educação

TAEs – Técnico-administrativos em Educação

§ - Parágrafo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 17

1 APRENDIZAGEM E MOTIVAÇÃO: BREVES CONSIDERAÇÕES..... 23

1.1 APRENDIZAGEM NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO PARA APRENDER..... 23

1.1.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE PROCESSO DE APRENDIZAGEM..... 23

1.1.2 APRENDIZAGEM NO TRABALHO..... 28

1.1.3 CONCEITO DE APRENDIZAGEM VOLTADO AO TRABALHO E ORGANIZAÇÕES..... 29

1.1.4 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL. DIRETA OU CENTRAL E INDIRETA OU PERIFÉRICA..... 31

1.2 MOTIVAÇÃO PARA APRENDER..... 33

1.3 SISTEMA MERITOCRÁTICO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS..... 39

2 A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS..... 46

2.1 PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO E COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: PONTOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS..... 46

2.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO DESEMPENHO DA FUNÇÃO DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..... 52

2.3 CONTEXTO E LEGISLAÇÃO..... 58

2.4 PLANO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA UFPE..... 70

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 85

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... 85

3.2 PARTICIPANTES E TÉCNICAS DE ABORDAGEM..... 86

3.3 INVENTÁRIO DOCUMENTAL..... 90

3.4 PROCEDIMENTOS..... 91

3.5 DIFICULDADES DA PESQUISA..... 92

4 RESULTADOS E ANÁLISE..... 93

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES..... 93

4.2 SOBRE A FUNÇÃO DE CHEFIA..... 103

4.3 CAPACITAÇÃO DE GESTORES..... 117

4.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DE GESTORES E UFPE: ASPECTOS E CIRCUNSTÂNCIAS..... 122

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 128
REFERÊNCIAS..... 136
APÊNDICE A – Questionário eletrônico com texto explicativo..... 145
APÊNDICE B – Tabulação Pré-teste..... 152
APÊNDICE C - Memorando solicitando acesso aos dados dos Gestores da UFPE..... 154
ANEXO A – Lei nº 11.091/05..... 156
ANEXO B – Lei nº 12.772/2012..... 181
ANEXO C – Decreto nº 5.707/06..... 192
ANEXO D – Decreto nº 5.825/06..... 198
ANEXO E – Portaria MPOG nº 208/06..... 205
ANEXO F – Portaria MEC nº 27/2014..... 207
ANEXO G - Formulário de inscrição dos cursos de capacitação..... 215
ANEXO H – Memorando Divulgação Cursos na área de Gestão..... 217

INTRODUÇÃO

No processo de consolidação da reforma do Estado brasileiro a racionalização da estrutura administrativa do governo federal e à elaboração de novas políticas de recursos humanos foram a tônica da agenda governamental.

O objeto central desta pesquisa é a capacitação de gestores na UFPE para o exercício da função de Direção, Assessoria e Chefia. Para tanto, buscou-se analisar a adesão dos gestores aos cursos de capacitação na área de gestão do Plano de Capacitação e Qualificação de Servidores da UFPE, implantados em 2006, ofertados prioritariamente para gestores.

Esta pesquisa acredita-se ser relevante por vários aspectos, principalmente porque poderá colaborar com outras Universidades Públicas, em especial, com as Federais, já que estas são regidas pelos mesmos diplomas legais, no que tange aos seus Planos de Capacitação e Qualificação de servidores, contribuindo assim para as estratégias adotadas tanto no planejamento quanto na implementação dos cursos, de forma a realimentar o processo de capacitação e qualificação.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho inova por ser um estudo que poderá trazer discussões sistemáticas e questionadoras, ampliando assim, o conhecimento sobre a melhoria da gestão pública na UFPE e, por extensão, nas demais Universidades Públicas.

As ações de capacitação na UFPE ambicionam subsidiar um processo de conscientização, daí o objetivo no PDI UFPE declinar a: “conscientização sobre o papel social e a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais” (PDI UFPE 2009/2013, pp. 6 - 56).

O Plano de Capacitação e Qualificação da PROGEPE prevê cursos para diversas áreas: iniciação ao serviço público, específicas, interambientes, gestão e educação formal, esta última objetiva o “desenvolvimento integral do servidor, desde a alfabetização até a pós-graduação (*lato* e *stricto sensu*) (PDI UFPE 2009/2013, p, 56).

No que tange as ações de capacitação voltadas para gestores, os cursos se constituem em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção; as de caráter específico abrangem as ações de capacitação voltadas às atividades vinculadas ao ambiente e cargo do servidor TAE;

as de interambientes cujo escopo é tornar viáveis as atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente e/ou unidade organizacional (PDI 2009/2013, p 56).

A UFPE apresenta em seu PDI 2009/2013 (p. 18) a missão de:

> promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e **gestão**" (grifo próprio).

Nesse sentido, depreende-se que a gestão integra um dos alicerces da missão institucional.

No contexto brasileiro, a reforma administrativa do Estado, com a nova política de gestão de pessoas, previu a possibilidade de servidores do quadro efetivo poder assumir funções de Direção, Chefia e Assessoramento, mediante critérios de mérito e de competências, em processo transparente, induzindo à profissionalização em áreas essenciais do Estado.

Sabe-se que com a vigência da Constituição da República de 1988 o ingresso no serviço público se dá por meio de concurso público e que as funções comissionadas de Direção, Chefia e Assessoramento[1] (art. 37, V, CR) devem ser preenchidas por servidores de carreira.

Afora os critérios previstos constitucionalmente para o acesso de servidores de carreira em funções de confiança ou cargos comissionados, quais outros critérios são utilizados pelos órgãos públicos para que servidores de carreira e efetivos sejam conduzidos às funções de Direção, Chefia e Assessoramento?

Alinhada a este cenário e com fins de atender às demandas de crescimento institucional, a UFPE vem buscando profissionalizar seus servidores. Para tanto, planejou, programou e implementou cursos de capacitação e de educação formal com fins a atender as necessidades das diversas unidades organizacionais detectadas em Avaliações de Desempenho, estando incluso a capacitação de gestores da Universidade, com cursos direcionados prioritariamente para esses.

---

[1] Art. 37. A administração publica direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecera aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:
[...]
V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas as atribuições de direção, chefia e assessoramento;

O provimento de funções de Direção, Assessoramento, Chefia e Coordenação, de modo particular na UFPE, se dá por duas vias: eleição (Reitor e Vice-Reitor; Diretores e Vice-Diretores de Centro; Chefes e Sub-Chefes de Departamentos; Coordenadores e Vice-Coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação) e indicação da Chefia Superior (Pró-Reitores, Assessores, Assistentes, Diretores de Pró-Reitorias, Gerentes de Centros Acadêmicos, Diretores de Divisão, Chefes de Serviço e Secretárias(os)).

Nesse sentido, vinga o critério político e não o meritocrático ou por competências. Tal condução de gestores na UFPE caminha na contramão da nova política de gestão de pessoas no âmbito público, uma vez que qualquer um pode ser gestor, mesmo que suas formações acadêmicas sejam em áreas distintas da gestão pública.

Portanto, treinar e desenvolver servidores para assumir funções de Direção, Assessoramento e Chefia nas organizações públicas, em especial nas Universidades Federais, ganha um papel fundamental no aperfeiçoamento estratégico dos recursos humanos.

A qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento, na visão de Chiavenato (2008), é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover continuadamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência. Pontuado também por Abbad e Borges Andrade (2004), Dutra (2002), Catells (2000), *et all*.

Apesar de serem ofertados 23[2] cursos de capacitação e qualificação na área de gestão, com 49 turmas, prioritariamente para gestores da UFPE, no período de 2006 a 2011, apenas 309 servidores que ocupam funções de gestão, correspondendo a 37,18% do total de gestores que é de 831, participaram de cursos direcionados à gestão administrativa.

Eis o grande desafio: fazer do discurso uma prática. Há que considerar que os gestores adaptam-se ao discurso e prática institucional e esta não está coerente com o discurso, uma vez que no PDI UFPE 2009-2013 estampa-se que se constitui em pré-requisito para assumir funções de Direção, Assessoramento, Chefia e Coordenação a participação em cursos de capacitação na área de gestão.

---

[2] Destes, no período considerado da pesquisa (2006-2001), 19 cursos são de capacitação com 31 turmas e 4 cursos de pós-graduação, sendo 3 cursos *lato sensu* e 1 curso *strictu sensu.*

Destarte, este estudo buscou analisar a adesão dos gestores da UFPE aos cursos de capacitação na área de gestão do Plano de Capacitação e Qualificação de Servidores da UFPE, promovidos pela PROGEPE, no período de 2006 a 2011, ofertados prioritariamente para ocupantes de cargos de Direção, Assessoramento e Chefia.

Procurou igualmente identificar o conhecimento dos servidores que ocupam a função de gestores na UFPE sobre a profissionalização desses e analisar a correlação existente entre formas de acesso às funções de Direção, Assessoramento e Chefia. Buscou também correlacionar a percepção dos respondentes sobre suas formações acadêmicas e o exercício na função de gestores e adesão aos cursos de capacitação para gestores na UFPE.

A pergunta que se buscou responder foi: por que há baixa adesão de servidores da UFPE, ocupantes de cargos de Direção e funções de Chefia em cursos de capacitação, na área de gestão, ofertados no Plano de Capacitação e Qualificação da PROGEPE/UFPE?

Duas suposições foram levantadas: 1º- as formas de provimento (eleição e indicação da Chefia Superior) em funções de Direção, Assessoramento e Chefia na UFPE, não são suficientes para ensejar estímulos à capacitação para o desempenho da função de gestores e, 2º- os gestores da UFPE supõem que conhecimento advindo de suas formações acadêmicas são suficientes ao desempenho da função de gestores.

Assim sendo, este trabalho procurou refletir sobre as razões desses fatos e, apresentar, com base na literatura pertinente ao tema, possíveis alternativas de intervenção visando a melhoria na profissionalização da gestão da UFPE.

Foram basilares para compreensão dos tipos de Estado e políticas públicas, as reflexões de Bresser Pereira (1999), Souza (2002), Dourado (2002) e Amaral (2006). Sobre processos de motivação, aprendizagem e capacitação tornaram-se basilares as ideias de Bergamini (2008), Grilo (1996), Freitas e Brandão (2006), Robins (1999), Chiavenato (2010) e Abbad e Borges Andrade (2004).

Esta dissertação foi organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo, **APRENDIZAGEM E MOTIVAÇÃO: BREVES REFLEXÕES** são apresentados os fundamentos acadêmicos com o escopo de analisar significados e significantes da aprendizagem no trabalho, tendo como eixos teóricos variáveis tais como: motivação para aprender, treinamento e desenvolvimento de pessoas e sistema meritocrático.

Outras questões abordadas neste capítulo adotam como suportes teóricos os significados de capacitação e desenvolvimento como corolário da profissionalização do servidor público, assim como as competências necessárias ao desempenho da função de gestor na Administração Pública.

Para tanto, foram consultados livros técnicos, manuais ou enciclopédias das áreas de Psicologia Organizacional, Administração, Direito, Gestão Pública e Antropologia Organizacional, assim como publicações impressas ou disponíveis em sítios de editoras internacionais, além de dicionários *on-line*. Igualmente foram analisadas teses ou dissertações que realizaram revisões teóricas sobre a reforma administrativa do estado brasileiro, desenvolvimento de competências voltadas a gestão da *res publica*[3].

Diplomas legais foram considerados, tendo sido consultados no Portal da Câmara, Senado e Presidência da República brasileira.

O segundo capítulo, **A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS,** aborda a capacitação e qualificação de servidores das universidades federais, a partir da reforma do Estado, culminando com o plano de capacitação e qualificação da UFPE. Aqui, se buscou contextualizar tal política sendo imprescindível trazer a legislação pertinente.

No terceiro capítulo, **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**, discute-se a metodologia utilizada na pesquisa onde são descritas as características do método utilizado neste estudo, compreendendo sua tipologia, contexto, participantes da pesquisa, técnicas de abordagem, métodos de coleta e análise dos dados. O quarto capítulo **RESULTADOS E ANÁLISE** faz-se leitura dos resultados levantados na pesquisa, a partir dos questionários aplicados com a amostra pesquisada, correlacionando as variáveis que se pretendeu investigar.

Por fim, as **CONSIDERAÇÕES FINAIS** trazem uma síntese do estudo e achados, suas implicações, sugestões de intervenção, as limitações do estudo e sugestões de investigações futuras.

---

[3] Significa coisa do povo; coisa pública. As origens históricas do termo remontam à Roma antiga por meio do pensador político romano Marco Túlio Cícero (106-43 a.C.) (OLIVEIRA, 2013). Conceito muito amplo, podendo ser: a atividade pública como assuntos ou negócios públicos, pode ser o interesse público, assim como pode ser o principal beneficiário do interesse público, pode, no entanto, ser ainda a comunidade constituída pelos cidadãos (*civitas*) ou pelo povo (*populus*), e no sentido mais extremo de patriotismo pode ser a nação (PINTO, s/d, p. 2)

Nenhum estudo pode pretender esgotar um tema, posto assim o axima seria a formulação de um dogma e não de uma ciência disposta à discussão ininterrupta.

Assim sendo, registra-se como maior alegria a possibilidade da construção de uma saber científico que possa ter, em sua essência, uma contribuição social em um cenário de consolidação democrática.

CAPÍTULO I

APRENDIZAGEM E MOTIVAÇÃO: BREVES REFLEXÕES

1.1 APRENDIZAGEM NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO PARA APRENDER

1.1.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Diversas são as teorias que dão conta do processo de aprendizagem e, diversas são as áreas de conhecimento que se debruçam sobre o referido tema, como, por exemplo, a psicologia educacional, psicologia organizacional, administração e antropologia organizacional.

Etimologicamente o vocábulo aprendizagem deriva do "francês *apprentiz* (aprendiz) acrescido do sufixo *agem* (do latim *agine)"* que significa resultado de ação *(*FERREIRA*,* 2004, p. 68; 169). Substantivamente, aprendizagem significa apanhar, apropiar-se, adquirir conhecimento (INÁCIO, 2007).

As definições mais encontradas para o vocábulo aprender nos dicionários, referem-se à aquisição de conhecimentos ou habilidades e ao acréscimo de conhecimentos ou informações (Dictionary.com Unabridged, 2009; The American Heritage Dictionary of the English Language, 2004; Collins English Dictionary, 2009).

Tecnicamente, aprender, sob a ótica cognitivista, remete à apreensão de conhecimentos, habilidades ou atitudes, que resulta numa mudança de comportamento (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004).

Para a abordagem psicológica, a aprendizagem refere-se à modificação de comportamento por meio de prática, treinamento ou experiência (Dictionary.com Unabridged, 2009) ou a qualquer mudança relativamente permanente, que ocorre como resultado direto da experiência (Collins English Dictionary, 2009).

Tais definições espelham a ênfase dada por duas das principais teorias que tentam dar conta do processo de aprendizagem – as de tradição behavioristas e as cognitivistas.

Para as primeiras, o foco está no resultado de aprender, ou, em outros termos, na mudança de comportamento. Já para as teorias de abordagem cognitivista, a aprendizagem é entendida como um processo interno e contínuo, de difícil observação, uma vez que envolve uma rede de associações e conceitos

(esquemas) armazenados no cérebro. A observação possível dos produtos dessas operações se dá por meio da mudança de comportamento. E mais, para que seja considerada aprendizagem, a mudança de comportamento deve ter os atributos de durabilidade e ser fruto da prática ou da experiência, não podendo ser resultado único do processo de maturação (CHIAVENATO, 2010; INÁCIO, 2007; HOHN, 2005; ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004; ROBBINS,1999).

Segundo Hohn (2005) as primeiras teorias que tentam dar conta do processo de aprendizagem surgem apenas no século XIX. Tornaram-se referência para o estudo da aprendizagem três teorias, duas de origem behaviorista[4] – o condicionamento operante, cuja tese é de que a aprendizagem resulta de reforço, em que há consequências para os comportamentos apresentados e a teoria da aprendizagem social[5], na qual defende a premissa de que a aprendizagem ocorre a partir da observação de modelos.

Contudo, a teoria do condicionamento operante e a da aprendizagem social ou aprendizagem por modelagem, apesar de estabelecerem nexo entre processo de aprendizagem e comportamento, diferenciam-se no que tange ao cerne da aprendizagem.

Para a primeira, a tônica da aprendizagem está nos reforços, na estruturação e sequencialização da informação; ou seja, a aprendizagem depende totalmente das condições externas. Dito de outra forma, desde que as condições sejam as mesmas, os indivíduos devem obter o mesmo resultado da aprendizagem. Por essa ótica, não há diferenciação entre os indivíduos e estes são agentes passivos do processo de aprendizagem; ou seja, para aprender é preciso que o ser humano seja forçado a (LINS, 2011; INÁCIO, 2007; HONH, 2005).

Já para a teoria da aprendizagem social ou aprendizagem por modelação o ser humano é capaz de aprender sem qualquer tipo de reforço. Na concepção de

---

[4] O termo inglês *behavior* significa comportamento, daí a denominação teórica de behaviorismo. É uma teoria que estuda eventos psicológicos a partir de evidências comportamentais e se apresenta como uma psicologia objetiva em oposição ao subjetivismo filosófico. O homem começa a ser estudado como produto do processo de aprendizagem pelo qual passa desde a infância, ou seja, como produto das associações estabelecida durante sua vida entre estímulos (do meio) e respostas (manifestações comportamentais). São precursores da Teoria Behaviorista, segundo Bock, Furtado e Teixeira (1992): John B. Watson (1878-1958) e B. F. Skinner (1904-1990).

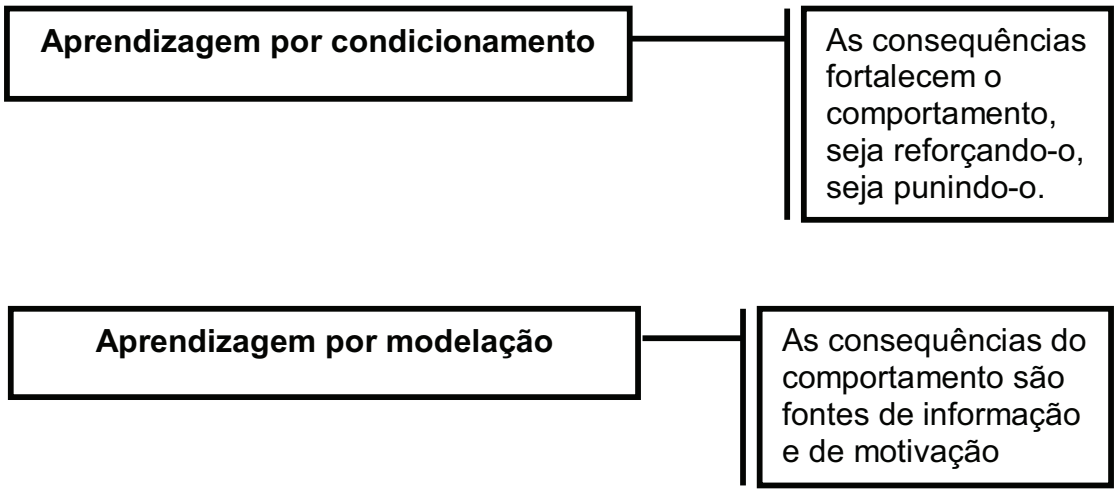
[5] A Teoria do Aprendizado Social ou teoria da aprendizagem por modelagem, cujo precursor foi Albert Bandura (1925 -) parte da hipótese de que as bases da conduta humana têm suas raízes na aprendizagem que a experiência vital diária enseja ao indivíduo. O homem, segundo esta explicação, atua de acordo com as reações que sua própria conduta recebe dos demais, de modo que o comportamento individual acha-se permanentemente modelado pelas experiências da vida cotidiana.

Bandura *apud* Inácio (2007), o ser humano é capaz de aprender através da observação do comportamento dos outros e das suas consequências. Estas vão informar ao indivíduo acerca da conveniência ou correções necessárias à sua ação, além de gerarem ou não motivação para realizar determinada ação (INÁCIO, 2007).

Por essa perspectiva, o ser humano é moldado pelo pensamento, pelas regras sociais e por aquilo que se aprende com os modelos transmitidos pelos outros. A observação do comportamento de outros permite ao aprendente extrair regras e princípios gerais de comportamento. Neste processo de observação do modelo, o indivíduo passa a ser sujeito ativo, pois influenciam e são influenciados pelo meio, afetam e são afetados pelas situações. Há uma interação contínua em que o ser humano se modifica e modifica o meio em conformidade com suas competências, expectativas, experiências e condutas anteriores (INÁCIO, 2007).

A Figura 1 apresenta o ponto de vista das teorias sobre aprendizagem por condicionamento e a aprendizagem por modelação no que tange a relação consequência e comportamento.

Figura 1
Diferença entre Aprendizagem por Condicionamento e Aprendizagem por Modelação



Fonte: Inácio (2007) com adaptações feitas pela autora.

Por fim, a teoria que se refere ao processamento da informação ou teoria cognitivista experimental moderna[6], é considerada "a que melhor se aplica ao contexto da aprendizagem" (LINS, 2011, p. 61)

[6] A psicologia cognitiva moderna ou processamento de informação surgiu na década de 50. É considerada um novo paradigma que coincide com a fundação de uma nova ciência da mente, sobretudo com o advento da ciência da computação e das neurociências. Apresenta característica

Para fins de uma melhor compreensão, as teorias cognitivistas de aprendizagem divergem da tese defendida pelos comportamentalistas, uma vez que aquelas sublinham a complexidade do processo de aprendizagem que está centrado em processos mentais que servem de lastro para que a aprendizagem aconteça.

Para os teóricos cognitivistas[7], para haver aprendizagem, necessariamente deverá ocorrer uma mudança da estrutura cognitiva do sujeito, na percepção de mundo, na seleção e organização dos objetos e acontecimentos, além dos significados que o indivíduo dá a esses (INÁCIO, 2007).

Para aprender o indivíduo depende de estruturas cognitivas já existentes e, a com o surgimento de novas informações adquiridas estabelecerá relações umas com as outras, provocando alterações cognitivas na estrutura já existente. Em síntese, a aprendizagem é concebida como um processo de aquisição de esquemas de resposta e de adaptações sucessivas ao meio (LINS, 2011; INÁCIO, 2007)

Nesse sentido, a teoria do processamento da informação ou teoria cognitivista experimental moderna, resumidamente preconiza que as novas informações inicialmente armazenadas na memória de curto prazo, organizam-se em conformidade com o conhecimento anterior, que, em sequência são transferidas à memória de longo prazo, que serão codificadas, a partir de conexões com informações anteriormente armazenadas, desde que o indivíduo tenha motivação para fazê-lo (HOHN, 2005; ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004).

Ainda para estes autores, este processo de codificação e conexão, para ser considerado eficiente, irá depender do quanto a informação será recuperada e utilizada ao longo do tempo para gerar respostas e o monitoramento será realizado pelo indivíduo por meio de conhecimentos sobre o que sabe e pensamentos sobre como deve aprender (HOHN, 2005; ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004).

Para Lins (2011), por essa abordagem teórica, a aprendizagem dá-se no plano individual, envolvendo esquemas biológicos próprios da espécie humana, que foram se desenvolvendo ao longo dos anos.

Como se percebe, pela teoria do processamento da informação, o ser humano aplica processos cognitivos mais complexos no processo de aprendizagem

---

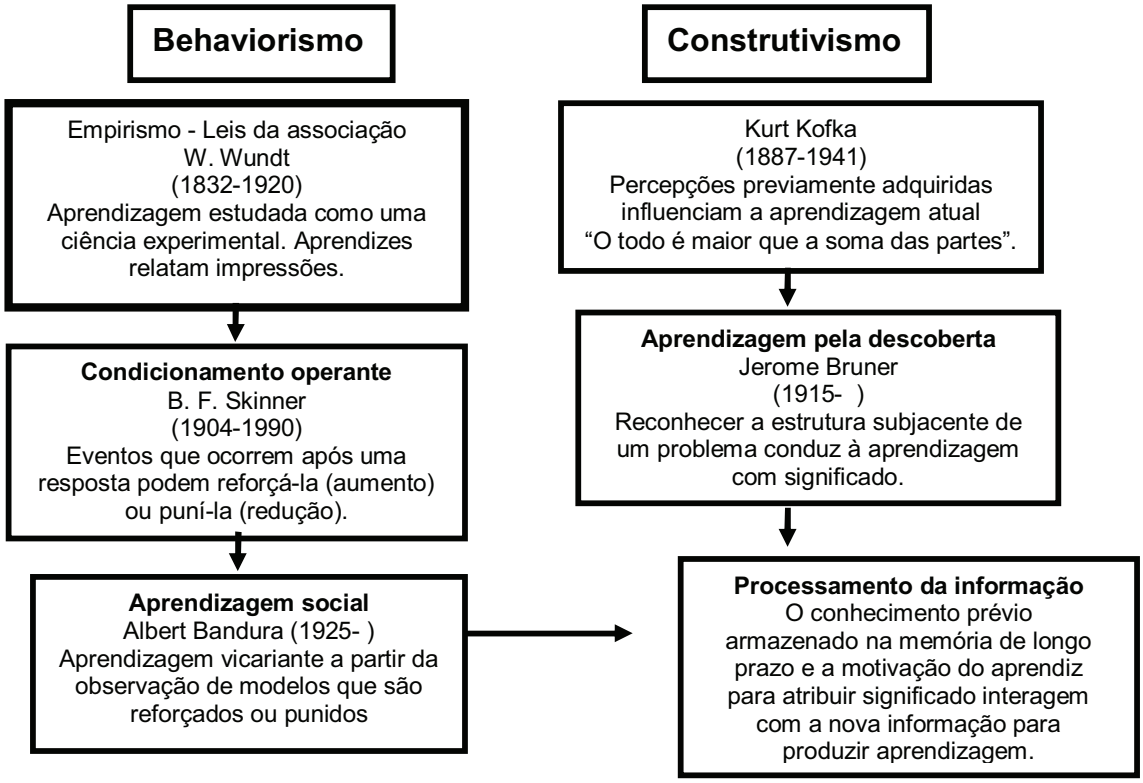
interdisciplinar, pois é composta por disciplinas tão diversas quanto a Filosofia, as Ciências da Computação, a Psicologia, (LOPES, LOPES e TEIXEIRA, 2004)

[7] Max Wertheimer (1880-1943); Kurt Kofka (1887-1941); Wolfgang Köhler (1887-1967); David Ausubel (1918-); Robert Gagné (1916-2002); Jerome Bruner (1915-); Jean Piaget (1896-1980); Lev Vygotsky (1896-1934); Henri Wallon (1879-1962) dentre outros.

e não apenas reflete a concepção do mundo, pois também (re) constrói este ao criar novos significados. Assim, o aprendiz desenvolve a consciência do aprendizado, gerando conhecimento ao tornar explícito o conteúdo das representações (POZO, 2004; INÁCIO, 2007; LINS, 2011).

A Figura 2 ilustra fragmentos da evolução histórica e as inter-relações dos estudos sobre a aprendizagem humana.

Figura 2
Inter-relações entre estudos sobre a aprendizagem humana sob as perspectivas Behavioristas e Construtivistas



Fonte: Lins (2011); Hohn (2005) com adaptações feitas pela autora

Como se percebe, as teorias podem complementar-se a fim de facilitar a abordagem sobre o processo de aprendizagem em determinadas situações ou contextos.

Ao adquirir e reter um novo conhecimento, habilidade ou atitude, que será expresso futuramente por meio de mudanças no comportamento do indivíduo, as transformações na forma de atuar podem ser pensadas como uma repaginação da realização de tarefas, trazendo mais qualidade ou mais precisão (FREITAS & BRANDÃO, 2006) ou, simplesmente visualizar as transformações associando estas ao fato do aprendiz apresentar comportamentos novos, que antes não apresentava. Assim sendo, este novo comportamento irá influenciar o ambiente, aqui

compreendido de modo mais amplo, trazendo resultados para o grupo ou o meio em diferentes níveis.

Importa ainda frisar que o ato de aprender implica descrever a forma pela qual a aprendizagem se justifica. Assim, segundo Coelho Jr. & Borges-Andrade (2008) a aprendizagem se justifica em torno dos objetivos que são estabelecidos para essa aprendizagem. Aprender vincula-se, então, a uma ocorrência situacional ou relacionada a um elemento informacional, segundo os já citados autores.

1.1.2 APRENDIZAGEM NO TRABALHO

Frente ao fenômeno da globalização e acirrada competitividade entre as organizações, verifica-se que uma das questões mais centrais sobre aprendizagem está atrelada à necessidade de aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários (LOIOLA, NÉRIS, & BASTOS, 2006).

Por seu turno, o aperfeiçoamento contínuo traz ínsito a ideia de atualização, ou seja, as organizações para acompanharem um cenário de mudanças constantes, impostas pela globalização, e para não se tornarem obsoletas deverão ser capazes de implementar ações de aperfeiçoamento contínuo que lhes permita a inovação constante. Tais ações obedecem a princípios fundamentais de aprendizagem, por meios formais sistematizados, a exemplo do treinamento (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004; HUBER, 1991; SALAS & CANNON-BOWERS, 2001).

Não obstante, tem-se que considerar a aprendizagem como elemento indispensável à formação profissional, cuja responsabilidade cabe aos indivíduos e as organizações, ou seja, considerando aqui aprendizagem profissional como um processo concomitante.

Alguns fatores, segundo Kazan & Scorsolini-Comin (2010), a exemplo das mudanças de mercado, incorporação de novas tecnologias no trabalho e desejo de autodesenvolvimento, podem ser considerados motivadores para que os indivíduos busquem o aprendizado e desenvolvimento no trabalho.

Importa refletir alguns aspectos relacionados à aprendizagem no trabalho: há tipos distintos de aprendizagem no trabalho? É importante se definir previamente o tipo de aprendizagem para consubstanciar alguma prática organizacional? Por que indivíduos utilizam estratégias de aprendizagem diferentes, mesmo executando o mesmo tipo de trabalho ou exercendo o mesmo cargo ou função? Porque há maior

ou menor disposição para a consecução de aprendizagens significativas entre indivíduos no trabalho? Existem fatores de mediação capazes de produzir maior motivação, levando a pessoa a buscar novas aprendizagens e competências? Como otimizar processos de aprendizagem e sua transferência nas organizações?

Estas e outras questões devem ser consideradas pertinentes à reflexão crítica sobre à efetivação de ações de aprendizagem nas organizações. Não obstante, o contexto do trabalho, no qual o indivíduo se insere e que invariavelmente recebe influência, pode ser considerado um determinante de seu comportamento, influenciando, de toda sorte, sua aprendizagem.

1.1.3 CONCEITO DE APRENDIZAGEM VOLTADO AO TRABALHO E ORGANIZAÇÕES

No contexto organizacional, as ações de aprendizagem tem por fim último a maximização de resultados, empregabilidade dos indivíduos e sustentabilidade das organizações (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008), contudo, o conceito de aprendizagem aplicado às organizações, por sua "natureza multifacetada favorece o advento das diversas definições associadas a ele" (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008, p. 221)

Estudos de ordem psicológica consideram o ato de aprender uma ação voltada ao campo individual, à aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades relacionados às rotinas de trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Para alguns autores clássicos da Psicologia do Desenvolvimento, a exemplo de Jerome Bruner (1977) a aprendizagem é um processo ativo por meio do qual os aprendizes constroem novas ideias ou conceitos baseados nos seus conhecimentos antigos ou atuais. Nesse sentido, o aprendente seleciona e transforma informações, construindo hipóteses e toma decisões com lastro em sua própria estrutura cognitiva.

Pela ótica de Jean Piaget (1973), o processo de aprendizado se dá em etapas através de um constante processo de adaptação do aprendiz ao mundo, onde ocorrendo esta adaptação do homem se desenvolve e se conhece. Tal adaptação é fruto do equilíbrio entre a percepção da realidade com os próprios conhecimentos. Trata-se de um processo dinâmico à medida que se observam novas realidades que serão relacionadas, produzindo novos conhecimentos.

Trazendo estes conceitos ao campo do trabalho, tem-se que a aprendizagem que se dá nas organizações parte da necessidade que o ser humano e o grupo tem de adaptarem-se às demandas, aos novos processos que são requeridos no cotidiano organizacional.

Por sua vez, Vygotsky (1989) entende a aprendizagem como um processo no qual se dá a apropriação pelo indivíduo de informações, habilidades, atitudes e valores com base em seu contato com o meio e outras pessoas.

Como consequência, existe aqui a interdependência do aprendiz com seu meio, *lócus* de troca de impressões, em que o ambiente influencia o aprendiz e é influenciado por este. Transportando para o contexto das organizações a aprendizagem se dá não apenas no campo individual, mas também em seu meio imediato – a organização.

Desse modo, ao se colocar organizações e pessoas *pari passu* verifica-se um processo contínuo de troca de competências, ou seja: de um lado as organizações transferem seu repertório de conhecimentos às pessoas, preparando-as para o enfrentamento de novos contextos profissionais e, por sua vez, as pessoas ao se desenvolverem transferem para as organizações seu aprendizado, capacitando a organização para lidar com novos desafios (DUTRA, 1999). Em sendo assim, as organizações são repositórios dinâmicos de novos saberes, onde se dá o ciclo de aprendizagem organizacional – das pessoas para as organizações e destas para aquelas.

Para Carl Rogers (1975), o foco da aprendizagem está no desenvolvimento da capacidade do aprendiz em se relacionar com a mudança e, como este é o centro do processo de aprendizagem se faz necessário entender seus estilos de aprendizagem.

Na concepção de Bruner (1977), para que ocorra a aprendizagem profissional se faz necessário que esta seja vista pelo aprendente como necessária a seu repertório de saberes. Seguindo esta linha de entendimento, a aprendizagem deve ser objeto da capacidade de adaptação do aprendiz à realidade (PIAGET, 1973), que mantém uma relação de interdependência com esta (VYGOTSKY, 1989).

Carl Rogers (1975) observa que a aprendizagem deve ser capaz de preparar o profissional e gestor para o enfrentamento das mudanças.

Para os teóricos supracitados, aprender está relacionado com mudanças duradouras e obrigatoriamente vinculadas à experiência do aprendente, uma vez que este deve ser capaz de expressar a aprendizagem em seu desempenho.

Corroborando com tal entendimento, Senge (1997) enfatiza o importante papel da experiência no processo de aprendizagem. Segundo esse autor, a experiência concreta é a base da observação e da reflexão. Trata-se de um ciclo contínuo em que as observações são assimiladas na forma de uma teoria a partir da qual se podem deduzir novas implicações para a ação. Essas implicações servirão de guias durante a ação para criarem novas experiências (SENGE, 1997).

Ainda segundo Senge (1997), para que ocorra o efetivo aprendizado, as pessoas necessitam de quatro tipos de habilidades: experiência concreta; observação reflexiva; conceituação abstrata e experimentação ativa.

Em outros termos, os aprendizes precisam ser capazes de se envolverem completa, aberta e parcialmente em novas experiências (experiência concreta); necessitam refletir essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (observação reflexiva); precisam criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (conceituação abstrata) e por fim, usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (experimentação ativa) (SENGE, 1997).

1.1.4 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL; DIRETA OU CENTRAL E INDIRETA OU PERIFÉRICA

A aprendizagem no trabalho, segundo Pantoja & Borges-Andrade (2009), abrange tanto ações formais quanto ações informais ou também declinadas como naturais.

As primeiras seriam promovidas pela organização em que o indivíduo se insere, costumando ser associada as atividades intencionais, propiciadas por universidades, escolas de governo ou empresa de consultoria.

Geralmente são associadas com a participação em ações de Treinamento e Desenvolvimento, sendo reconhecidas através de certificados de participação (LINS, 2011). Via de regra, contam com a presença de um instrutor e com avaliações contínuas do processo de aprendizagem (MALCOLM, HODKINSON e COLLEY, 2003).

Já as ações informais de aprendizagem no trabalho estão mais relacionadas com a iniciativa do indivíduo, na busca de realizar seu trabalho, cujas estratégias de aprendizagem se dão nas práticas diárias, em espaços informais, ou seja, não educacionais, de forma horizontal e não sistematizadas (MALCOLM; HODKINSON; COLLEY, 2003). Estas ocorrem o tempo todo, em função dos interesses dos indivíduos, a partir de seu estilo e ritmo de aprendizagem (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Segundo Osbi e Gondim (2008), as ações informais de aprendizagem no trabalho não dependem de instrutor ou facilitador, contando apenas com pessoas que interagem entre si na resolução de problemas organizacionais.

Ao contrário das ações formais de aprendizagem, as informais independem de organização, disseminação e armazenamento de informações (ABBAD, BORGES-FERREIRA e NOGUEIRA, 2006).

Observa Lins (2011 p. 63) que “a aprendizagem informal tende a ser altamente relevante para as necessidades individuais, pois o aprendiz decide como a aprendizagem irá acontecer e a aplicabilidade é imediata”.

Contudo, este tipo de aprendizagem apresenta algumas desvantagens, uma vez que a aprendizagem pode ocorrer ocasionalmente, por não contar com sistematização e planejamento, ou seja, não se pode afirmar que todos os envolvidos irão beneficiar-se dela ou que irá atender às necessidades individuais ou organizacionais (ARMSTRONG, 2006).

Ainda segundo Armstrong (2006), na aprendizagem formal, devido a sua sistematização, todos veem os mesmos conteúdos e é o instrutor quem define a metodologia de como a aprendizagem ocorrerá. Como desvantagem aponta-se que a aplicabilidade dos conteúdos vistos pode ocorrer em momentos distintos e, via de regra, distantes.

Coelho e Borges-Andrade (2008) contribuem com os estudos sobre a aprendizagem no trabalho ao informarem que tanto as aprendizagens formais quanto as informais podem ser diretamente ou indiretamente aplicáveis ao trabalho ou relacionadas ao desempenho nas tarefas e responsabilidades. Trata-se das aprendizagens direta ou central e aprendizagem indireta, periférica ou auxiliar.

Definem aprendizagem indireta, periférica ou auxiliar como aquela em que o conteúdo aprendido não apresenta relação direta com suas rotinas de trabalho. Contudo, caso faça uso desse conhecimento em seu trabalho, sua aprendizagem

deixa de ser periférica e passa a ser central, frente ao provável impacto no resultado final do trabalho realizado. Ao contrário, a aprendizagem direta ou central é aquela em que a utilização do conhecimento é condição *sine qua non* para a execução das tarefas laborais (COELHO e BORGES-ANDRADE, 2008). Para estes autores tal distinção importa, principalmente ao planejamento das ações estratégicas de recursos humanos sobre quais as competências devem ser alvo de programas de treinamento e desenvolvimento, além de servirem de indicativos sobre o impacto do treinamento para o desempenho do trabalho.

Apesar da necessidade literária em dicotomizar a aprendizagem no trabalho, se formal ou informal, direta ou indireta, pensa-se que tais aprendizagens se complementam e que não há hierarquia entre essas, uma vez, para fins deste estudo, no âmbito do desenvolvimento de gestores públicos, a prática de gestão apresenta conteúdos formais e informais, diretos e periféricos de aprendizagem.

Corroborando com tal entendimento, alguns autores, como Svensson, Ellström & Aberg (2004); Antonello (2006); Malloch & Carins (2010), entendem que se faz necessária uma abordagem integrada da aprendizagem no trabalho.

Assim sendo, a aprendizagem informal é importante, contudo insuficiente para que os conhecimentos sejam adquiridos. Ao revés, a educação formal deve ter apoio da aprendizagem informal para ser efetiva (LINS, 2011), uma vez que esta é importante para criar as competências necessárias, sendo aperfeiçoada pela aprendizagem formal (SVENSSON, ELLSTRÖM & ABERG, 2004).

A bem da verdade, as diversas aprendizagens no trabalho apresentam equilíbrio, apresentando atributos que serão bem vindos tanto no campo individual como no campo organizacional.

1.2 MOTIVAÇÃO PARA APRENDER

Para fins desta análise serão feitas algumas considerações sobre as principais correntes teóricas sobre motivação sem, contudo, debruçar-se sobre cada uma dessas teorias por não ser esta a questão que norteia esta pesquisa.

Etimologicamente a palavra motivação, de origem latina *movere, "*significa mover"; encerrando a "noção de dinâmica ou ação" (BERGAMINI, 2008, p. 32). Assim, ainda para a autora, a motivação humana detém características inerentes ao comportamento humano que entra em ação (BERGAMINI, 2008).

Corroborando com este entendimento, Evelyn Oka (2005), traz a noção de motivação como força que justifica as ações humanas no alcance dos resultados, direcionando-as a um comportamento, sendo que a motivação para aprender é um tipo específico de motivação direcionado a objetivos, atividades e comportamentos que estão relacionados à aquisição de conhecimentos, habilidades ou competências.

Ainda segundo esta autora, aprendizes mais motivados, no campo educacional, costumam investir mais, serem mais persistentes, enfrentando atividades desafiadoras e, por consequência, aprendem mais, alcançando níveis mais altos de desempenho escolar e maior satisfação com a aprendizagem (OKA, 2005).

Complementando, Rafaela Ribeiro (2005), afirma que não apenas no contexto educacional, mas a motivação influencia igualmente a aprendizagem no trabalho. Por essa perspectiva, há três concepções teóricas nas quais a motivação pode ser organizada: a comportamental, a intrínseca ou cognitivista (RIBEIRO, 2005).

Os comportamentalistas ou behavioristas[8] desenvolveram uma teoria na qual a motivação fundamenta-se no princípio do hedonismo, na qual se afirma que o ser humano busca o prazer, afastando-se do sofrimento. Para estes, as pessoas se comportam para maximizar certos tipos de resultados de suas ações.

Em outros termos, os behavioristas dão ênfase à aprendizagem, onde o que motiva o comportamento são as consequências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado dos indivíduos. Nesse sentido, o comportamento motivado está fora da pessoa, ou seja, depende de fatores extrínsecos, fora do alcance de sua vontade.

De acordo com Bergamini (2008), pelo reforço, ou recompensa, a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo, que leva ao movimento.

> Isso quer dizer que para os partidários do behaviorismo os seres humanos são passivos e só se movem mediante a apresentação de estímulos externos 'sob forma de incentivos' ou ameaça de punição (BERGAMINI, 2008, p. 46).

Os behavioristas acreditam que há possibilidade e necessidade de se aprender a motivar pessoas. Alguns teóricos, a exemplo de Bergamini (2008), Earnest Archer (1978) rebatem tal convicção quando informam que: "motivação e

[8] Jonh B. Watson; Ivan Pavlov; Burrhus Frederic Skinner; Thomas K. Connellan, *et all*.

condicionamento são a mesma coisa" (BERGAMINI, 2008, p. 45), sendo denominada por Bergamini (2008, p.41) de "falsa motivação".

A autora exemplifica alguns condicionamentos que são vistos como um tipo de motivação: "prêmios por produtividade, planos de incentivo, participação nos lucros, elogios, remuneração variável, participação acionária, campanhas de qualidade, estabilidade no emprego, e assim por diante" (BERGAMINI, 2008, pp. 60-66).

No mesmo sentido, Earnest Archer (1978, p. 57) assim declina: "a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas, e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades".

No que tange a estabilidade no emprego ser fator motivacional, Bergamini (2008) é categórica ao informar que organizações onde sua força de trabalho é de empregados estáveis não quer dizer que esses sejam mais motivadas para o trabalho; podem sentir-se mais confortáveis ou mais satisfeitos, porém não se garante que sejam mais motivados que os empregados não estáveis.

Não obstante os teóricos comportamentalistas informarem que o administrador eficaz é aquele capaz de influenciar o comportamento dos subordinados, resta clara a utilização de fatores do meio ambiente como requisito básico para chefiar apenas o comportamento dos funcionários (BERGAMINI, 2008).

A questão que se coloca no debate entre teóricos da motivação humana é que a teoria comportamentalista atribui poder motivacional a fatores de satisfação motivacional (BERGAMINI, 2008).

Enfim, as críticas a esta teoria apontam que poderá haver falha na percepção sobre se o indivíduo está ou não motivado. Na verdade, o ser humano pode estar condicionado, ou seja, pode estar alterando seu comportamento em resposta ao meio em que vive e se movimenta.

Outra crítica refere-se ao fato de que os comportamentalistas ignoram o fato de que, na maioria das vezes, nosso comportamento é consciente, ou seja, reagimos ao mundo externo segundo nossa interpretação de estímulos. A percepção de que se pode dirigir o comportamento humano a partir de um esquema controlado, independente da vontade humana, põe em risco o sentido da identidade pessoal (BERGAMINI, 2008).

Indo na contramão dos comportamentalistas, os teóricos cognitivistas[9] da motivação, acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo e que assim também são direcionados em seus comportamentos, só que baseados nas representações internas.

Ou seja, as representações individuais do meio que circunda os seres humanos são internalizadas e envolvem os processos de percepção, pensamento, e aprendizagem. Assim, em conformidade com estas representações os indivíduos formam objetivos e lutam para atingi-los (AGUIAR, 1992). Por esta perspectiva teórica, a atividade cognitiva do ser humano é atrelada a sua motivação.

Fontaine (2005) diz que o ser humano, por estar em franca atividade com seu meio é movido pelo desejo de conhecer e compreender o mundo em que vive e a si mesmo, de forma que possa prever os acontecimentos, orientando o seu comportamento.

Pela teoria cognitivista da motivação, ninguém motiva ninguém, uma vez que as ações humanas têm como origem impulsões interiores (FONTAINE, 2005). Todavia, segundo Aguiar (1992, p. 256), devido à busca pelo prazer, os indivíduos tendem a se afastar do sofrimento, só que "a escolha feita em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognições próprios do momento em que faz a escolha".

Os cognitivistas enfatizam a existência de quatro aspectos para o conceito de motivação: ativação que é o estado inicial de estimulação para agir; direção, ou seja, o nível de consciência para eleger um alvo de ação; intensidade, que é a variação da força motivacional em função de um estado anterior de carência ou um estado posterior a ser alcançado; e, por fim persistência, que é a manutenção articulada da ativação, da direção e da intensidade em função de fatores pessoais ou ambientais (RIBEIRO, 2005).

A partir dessas quatro ênfases, as teorias cognitivas sobre motivação classificam-se como teorias de conteúdo ou de processo.

Para as primeiras, as necessidades a serem satisfeitas é que orientam a conduta humana no que diz respeito à ativação, direção, intensidade e persistência. Por essas teorias o foco está nos fatores que estimulam a escolha de estratégias que satisfaçam necessidades em busca do estado de equilíbrio. Se enquadram nas

[9] Kurt Lewin, Weiner, Tolman, *et all*.

teorias de conteúdo: a teoria das necessidades de Maslow; as teorias X e Y de McGregor, a teoria dos dois fatores de Herzberg; a teoria ERC de Alderfer (existência, relacionamento e crescimento) e a teoria das necessidades de McClelland (SALANOVA, HONTANGAS e PEIRÓ, 1996)

Já as teorias de processo explicam que o foco está no processo psicológico de tomada de decisão, onde estão envolvidas as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais, que, por seu turno, são responsáveis pelas alterações percebidas quanto às quatro ênfases (RIBEIRO, 2005). Assim, além de cuidarem dos estímulos, tratam dos fatores que direcionam e mantém um comportamento. Enquadram-se nas teorias de processo: a teoria da expectância de Vroom, teoria da equidade de Adams, teoria de estabelecimento de metas de Locke e a teoria da avaliação cognitiva.

A perspectiva sobre motivação intrínseca entende que as pessoas buscam naturalmente experiências para desenvolver suas competências e promover a autonomia. Em outros termos, o aprendiz pode engajar-se numa atividade educacional porque a valoriza, considerando-a satisfatória.

Pela motivação intrínseca, as pessoas naturalmente buscam experiências para desenvolver suas competências, satisfazer a curiosidade e promover autonomia. No que tange a atividade educacional as pessoas podem engajar-se, desde que percebam seu valor e a considerem satisfatória (LINS, 2011).

Via de regra, profissionais motivados buscam proativamente o atendimento de suas necessidades de capacitação, contudo, precisam de estruturas que favoreçam o aprendizado contínuo, uma realidade do mundo atual pois, estruturas e pessoas precisam trabalhar com a perspectiva de adaptação permanente em função do fato de que laboram em ambiente de incessantes mudanças, o qual exige constante readaptação (GRILLO, 1996).

Conforme literatura sobre motivação e aprendizagem (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006) o ato de aprender é considerado de grande valia para o desempenho satisfatório e competente no trabalho.

Apesar de boa parte dos estudos sobre desempenho versarem sobre as dimensões avaliativas (BRITO e VASCONCELOS, 2004; MACEDO, 2008 BORBA, PAGOTTO e MARTINS, 2007) este tema importa, principalmente para a gestão de

pessoas, porque apresenta conexão com várias dimensões, seja no campo pessoal, seja no campo organizacional.

Nesse sentido, Pedro Fernando Bendassolli (2012, p. 172) entende desempenho:

> (...) um dos principais ***inputs*** geradores de valor para indivíduos e organizações. (...) Do ponto de vista acadêmico desempenho é importante por ser uma categoria comportamental capaz de integrar, num mesmo processo de ação, diversas dimensões psicossociais, como a individual, (habilidades, competências, disposições, afetos), a interpessoal e a situacional (**grifo do autor**).

Outra definição sobre desempenho refere-se como uma conexão entre comportamento, condições, motivos e abrange também habilidade, capacidade, atitude e motivação, estando sempre em constante movimento, podendo ser observado e mensurado. (PINTO, 2011)

Já no entendimento de Abbad e Borges-Andrade (2004) o desempenho é a junção de comportamentos relacionados a tarefas, procedimentos, papéis, normas, metas, expectativas e padrões de eficiência e eficácia que uma organização determina.

Frente às evoluções tecnológicas ocorridas, principalmente na década de 1990, demandaram das organizações novas qualificações a fim de que as mesmas pudessem se manter no mercado globalizado. Daí, segundo Petri (2005), as pessoas, as informações e o trabalho foram reorganizados, permitindo níveis de desempenho cada vez mais elevados.

O desempenho relaciona-se diretamente com o sucesso ou insucesso organizacional, já que é sua medida, permeando tanto as áreas decisórias quanto as áreas operacionais das organizações (PINTO, 2011).

Existem algumas variáveis em que o desempenho no trabalho se manifesta, quais sejam: variáveis de nível individual, ou seja, uma condição interna, um querer fazer, motivação para; variáveis atreladas à tarefa que dizem respeito ao saber fazer, ter conhecimento sobre e, por fim, as variáveis relacionadas ao contexto, quais sejam: poder fazer, perceber suporte no ambiente de trabalho (ABBAD E BORGES-ANDRADE, 2004).

Aqui importará o esforço individual dos gestores em ações de aprendizagem. Este esforço direcionado a aprendizagem é alavancado, principalmente, pela necessidade do aprendiz em manifestar conhecimentos e habilidades necessários

ao desempenho em determinada tarefa, restando o aperfeiçoamento de suas competências para o exercício de suas atribuições (PINTO, 2011).

1.3 SISTEMA MERITOCRÁTICO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Importa aqui tecer algumas considerações acerca do sistema meritocrático nas organizações públicas brasileiras e como a utilização pelo Estado de ferramentas extrínsecas de motivação exerce influência na motivação dos servidores públicos.

Parece que uma questão se torna essencial: se estudos sobre motivação dão conta de que ninguém motiva ninguém, como promover a motivação por meio de decreto, ou seja, por meios jurídicos e formais?

Sabe-se que as reivindicações da sociedade levaram a um movimento em que imprimir qualidade, ética e transparência no serviço público era necessário e, contemporaneamente, tal é um dos aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão da administração pública.

Schikmann (2010) aponta que o movimento das instituições públicas de investir em política permanente de desenvolvimento de pessoas reflete, igualmente, em transformações constitucionais desde a década de 90 e se concretiza, em especial, com o Decreto n° 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Em uma de suas publicações a ENAP[10] (2006, p.2) informa dentre as vantagens do modelo “motivação, uma vez que o servidor torna-se responsável pelo seu desenvolvimento.”

Surge assim, uma outra perspectiva de gerir pessoas no setor público, cujos princípios basilares são: tornar o serviço público politicamente imparcial, profissional e baseado no mérito e estabelecer o foco na gestão por resultados por meio do uso de padrões de desempenho e indicadores efetivos, assim como critérios de

[10] Algumas vantagens do modelo: Sistematização do Plano de Desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir das necessidades reais e não de demandas aleatórias, capazes de agregar valor a organização e ao indivíduo, com foco em resultados; Formação do banco de talentos; Construção de modelos “informais de capacitação e desenvolvimento” de baixo custo (aprendizado no ambiente, pesquisas, tutoria/coaching); **Motivação, uma vez que o servidor torna-se responsável pelo seu desenvolvimento (grifo próprio).**

promoção com foco na entrega do servidor ao órgão – em outras palavras, no seu desempenho, que está invariavelmente atrelado a motivação (BARBOSA, 2006).

Como já referido acima uma das variáveis em que o desempenho no trabalho se manifesta, a de nível individual, representa uma condição interna, um querer fazer, motivação para (ABBAD E BORGES-ANDRADE, 2004).

Sem embargos aos demais princípios da política de gestão de pessoas no setor público, o primeiro que encerra a meritrocacia será alvo de análise mais detida, nesse momento, por ser um dos pontos relevantes para a questão em estudo.

Barbosa (2006, p. 22) define meritrocacia do ponto de vista ideológico, como "conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais".

A partir da Revolução Industrial, novas formas de pensamento surgem, cuja valorização centra-se no indivíduo e sua capacidade de conquistar o mérito por seus atributos, ao revés daqueles herdados pelo laço consaguíneo e pela origem social (PARSONS, 1971). Ainda segundo este sociólogo, o que determina os ambientes meritocráticos é a educação, já que influenciam competências e responsabilidades, divisores de água na seleção de pessoas em seus empregos, avaliações e remunerações (PARSONS, 1971).

Conforme Yong (2008) (*apud* CHAVES, 2012, p.24*)* o termo meritocracia é um misto de raízes latinas e gregas "combinando os termos que significam ganho, salário digno e esforço".

Historicamente, no Brasil, a meritocracia, pelo menos do ponto de vista formal, vem sendo sinalizada desde a primeira Carta Magna de 1824[11], na qual literalmente continha que os talentos e virtudes seriam os únicos critérios válidos para que o cidadão ingressasse em cargos públicos (CHAVES, 2012; BARBOSA, 2006). Segundo Barbosa (2006), algumas legislações ordinárias procuravam estabelecer critérios de operacionalização da ordem constitucional à época, a exemplo da legislação organizadora do tesouro Público Nacional e as Tesourarias das províncias, de 04 de outubro de 1831[12].

[11] Constituição de 1824. Art. 79, inciso XIV: "Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos e virtudes".
[12] Art. 96. "Não se admitirá de ora em diante pessoa alguma senão por concurso em que se verifique que o pretendente tem os princípios de gramática da língua nacional e da escrituração por partidas

As demais constituições (1891[13], 1934[14], 1937, 1946, 1967, 1969 e 1988), ainda segundo Barbosa (2006) não fazem referência explícita à capacidade individual no sentido anterior de talento e virtudes. Mas, estabeleceram que o critério de admissão no serviço público deveria ser o concurso aberto a todos os brasileiros. Para Barbosa (2006), resta implícita a ideia de seleção por mérito pessoal, ignorando atributos como *status*, nepotismo, poder político e econômico.

Dessa forma instala-se no serviço público a meritocracia profissional que é definida por Barbosa (2003) como um conjunto de valores que definem as posições dos indivíduos dentro da organização e estas devem ser resultados do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais e não fruto de relações consanguíneas. Em outros termos, a mobilidade social e profissional torna-se possível frente ao mérito individual.

Há, porém, um conceito mais restrito, atrelado a meritocracia quando se refere ao reconhecimento destinado ao servidor público: o conceito de merecimento. Merecimento é definido como:

> Reconhecimento do mérito de servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria. (DUARTE, 2005, p. 365)

Assim, pela definição acima, o merecimento do servidor está atrelado a algumas competências seja no âmbito de seu conhecimento funcional seja em suas habilidades e atitudes, que é aferido pela avaliação de desempenho.

Meritocracia e avaliação de desempenho no Brasil sempre foram questões polêmicas, como bem aponta Barbosa (2003, parágrafo 4º):

> A meritocracia e a avaliação de desempenho sempre foram questões polêmicas para a administração, especificamente no Brasil. Até porque não existe aqui uma ideologia meritocrática fortemente estabelecida na sociedade, mas sim sistemas e discursos meritocráticos. Entre nós existe, do ponto de vista do sistema cultural, a idéia de que cobrar resultados e ainda por cima mensurá-los é uma atitude profundamente autoritária. Avaliar serviço público, então, é muito mais complicado. Existe nas

---

dobradas e cálculo mercantil, unindo a isto boa letra, boa conduta moral e idade de 21 anos para cima. Os casados em igualdade de circunstâncias serão preferidos aos solteiros".

[13] Arts. 72 e 73 reafirma a igualdade de todos perante a lei e o direito de livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos civis e militares, observadas as condições de capacidade especial exigidas pela lei, sendo vedadas, porém, as acumulações remuneradas.

[14] Art. 168 reafirma o direito ao livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos e estabelece que não haveria mais distinções de sexo e estado civil existentes nas legislações anteriores. O art. 170 dispõe que "a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois do exame de sanidade e concursos de provas e títulos

> representações coletivas brasileiras uma relação grande entre competição, cobrança de resultados e desempenho como procedimentos e processos autoritários, e não como processos funcionais ou de hierarquizar pessoas no interior de um todo para fins específicos. Além disso, existe uma identificação entre processos democráticos com meritocráticos. Nem todos os processos democráticos são meritocráticos e nem todos os processos meritocráticos podem e/ou devem ser democráticos.

Corroborando com o enunciado acima, tem-se como exemplo, a estrutura de incentivos para a capacitação e qualificação de servidores públicos federais. Em termos práticos, no caso da IFES, o incentivo será devido se e somente se o servidor buscar capacitar-se constantemente através de cursos de curta e média duração e buscar cursos na educação formal com fins de obter títulos superiores ao exigido pelo cargo (ensino médio, graduação ou pós-graduação).

Assim, a PNDP desloca para o indivíduo a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, atrelando este à motivação do servidor público. Há um quê de perversidade nesta lógica, uma vez que se retira a responsabilidade do Estado em prover o desenvolvimento de sua força de trabalho, transferindo para o indivíduo esta responsabilidade. Ou seja, atrela incentivos pecuniários de capacitação e qualificação à motivação do servidor, demonstrando práticas Tayloristas de administração[15].

Importa ainda frisar que, na maioria das vezes, não há o devido suporte institucional e operacional para estimular a aprendizagem, uma vez que, os recursos financeiros para capacitar servidores, na maior parte dos órgãos do governo federal, são escassos, não sendo possível contemplar as necessidades individuais de aperfeiçoamento, sem contar que os talentos qualificados restam engessados devido ao forte conteúdo legalista de que na administração pública só pode ser feito o que está previsto em lei (Princípio da Legalidade, art. 37, CR).

Há pouco ou quase nenhum espaço para empreender e criar. Se empreenderem são penalizados, seja pela carga de trabalho, que aumenta, seja

[15] F. Taylor (1856-1915), H. Fayol (1841-1925) e H. Ford (1863-1947) foram os principais fundadores da Escola Científica ou Clássica da Administração. Defendiam a tese de que o trabalhador é impulsionado pelo espírito competitivo, bastando recompensá-lo economicamente de acordo com sua produção e os conflitos internos de produção seriam eliminados. O processo produtivo é organizado formalmente, é hierarquizado, autoritário e racionalizado para maximizar a produção, devendo exercer um rígido controle sobre o trabalho, seu ritmo e o modo que deve ser executado. A gerência deve exercer vigilância sobre o trabalho de níveis hierárquicos inferiores, a fim de aumentar a produtividade. Essa era restou conhecida como a era da Racionalização do Trabalho, transformando métodos de trabalho empíricos em científicos (CHIAVENATO, 2011).

para justificar ações perante os órgãos de controle interno e externo, característicos da Administração Pública.

Corroborando com tal assertiva, Moraes *et all* (2009, p. 27) aponta que:

> Quem trabalha muito e empreende pode acabar duplamente penalizado. Por um lado, recebe cada vez mais trabalho. Por outro, como decorrência do cipoal normativo e do excessivo foco no controle, em boa parte das vezes é chamado a prestar esclarecimentos e responder perante os órgãos de controle, algo oneroso e desgastante. O ambiente vigente é, portanto, de desestímulo ao empreendedorismo e à inovação.

No caso dos gestores, parece que a lógica é mais perversa ainda. Afora as atribuições do cargo e função, e por óbvio, aumento de trabalho e responsabilidades, não há benefícios para os ocupantes de cargos de Direção e Funções Gratificadas em se capacitar para assumir a função de Gestor.

A pergunta que não quer calar é: se houvessem vantagens pecuniárias aos gestores que se profissionalizam para a função, seria suficiente para que os mesmos aderissem a cursos de capacitação em nome do exercício da função assumida?

A resposta parece ser negativa, uma vez que não há controvérsia na literatura sobre a motivação ser um movimento intrínseco e que benefícios e vantagens pecuniárias são fatores extrínsecos, pois apenas ensejam mais conforto e satisfação às pessoas (BERGAMINI, 2008).

Sabe-se que com a vigência da Constituição da República de 1988 o ingresso no serviço público se dá por meio de concurso público e que as funções comissionadas de Direção, Chefia e Assessoramento[16] (art. 37, V, CR) devem ser preenchidas por servidores de carreira.

Entende-se por função comissionada e cargo em comissão, segundo Dallari (1992, p.39):

> (...) o conjunto de atribuições especiais e de maior responsabilidade, cujo volume não justifica a criação de cargo ou emprego e, por isso, há de ser conferida a quem já seja servidor ou empregado público, mediante uma retribuição adicional. Cargo em comissão se consubstancia em plexo unitário de competência, efetivas unidades dentro da organização funcional da Administração, instituído na organização do serviço público, com

[16] Art. 37. A administração publica direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecera aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:
[...]
V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas as atribuições de direção, chefia e assessoramento;

> denominação, retribuição e atribuições próprias, para ser provido por titular na forma estabelecida legalmente.

Em se tratando de servidor público, o vínculo do ocupante de função comissionada com a Administração Pública é estatutário, cujas atribuições devem estar previstas no próprio estatuto aplicável ao pessoal do ente empregador. Quando se trata de empregado público, o vínculo será trabalhista. (MEIRELLES, 1999, p. 367)

Tanto os cargos em comissão como as funções comissionadas devem ser criadas com cautela, uma vez que se destinam apenas para atribuições de direção, chefia ou assessoramento[17] (BORGES, 2012).

Como fica a questão motivacional dos gestores da UFPE em aderirem a cursos de capacitação para o exercício da gestão se os mesmos chegam à função de chefia via eleição ou indicação? E, igualmente, como motivar pessoas para se capacitarem nas funções de Direção, Chefia e Assessoramento se, via de regra, possuem formações e títulos acadêmicos superiores ao exigido pelo cargo, e na maioria das vezes, exercem concomitantemente a docência? Estas questões são alvo deste estudo.

Maria Cecília Borges (2012) traz o exemplo de algumas iniciativas tanto na esfera da administração federal como na esfera estadual, a exemplo do Estado de Minas Gerais, que tentam minimizar as escolhas feitas para exercício da função de chefia com base em critérios apenas políticos, trazendo um mix de critérios políticos e técnicos.

No âmbito do governo federal, nas gestões de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva o provimento dos cargos em comissão do alto escalão, como os de Ministro de Estado, por serem funções eminentemente políticas, por suas atribuições de orientação, coordenação e supervisão, conforme art. 87, parágrafo único da CR/88 foram providas por meio do critério político.

Quanto às funções, por exemplo, de Secretário Executivo dos Ministérios, com atribuições de supervisão e assessoria na definição de diretrizes, programas e ações, previstas na Lei nº 10.683/2003 (art. 28, I), foram providos por meio de critérios técnicos (BORGES, 2012).

---

[17] O STF declarou ser inconstitucionais normas de entes da federação que criavam funções comissionadas com fins de burlar concurso público. ADIN nº 3.233 (11/05/07), relator: Ministro Joaquim Barbosa.

Maria Cecília Borges (2012) ainda refere que por meio de tal critério as funções exercidas são racionalizadas, há uma maior objetivação na escolha, continuidade das políticas públicas e, desta feita, o atendimento ao princípio da eficiência da administração pública, a partir da maximização de resultados e rendimento funcional.

Borges (2012) citando Mello e Souto (2007, p. 8), que classificaram o modelo de Minas Gerais como moderno, horizontal e flexível, traz a notícia de que o Estado de Minas Gerais, em 2007, “conferiu preferência aos técnicos e funcionários efetivos, que tivessem certificação pela UFMG, de qualificação nas funções de confiança”. Foram instituídas metas e indicadores, onde estes servidores poderiam ser mantidos na função se cumprissem aqueles, com exigência de graduação em curso superior para os níveis de complexidade mais elevada da classificação das funções de confiança.

Não se duvida que o critério meritocrático instituído pela Carta Magna de 1988, aos entes da federação, trouxe ganhos à administração pública, quando institui a seleção de pessoal do serviço público em critérios cognitivos, evitando-se, assim o clientelismo e paternalismos.

Contudo, o sistema normativo deveria, igualmente, trazer uma legislação menos ambígua e mais coerente no trato das relações de trabalho e, principalmente no provimento das funções de Direção, Assessoramento e Chefia.

CAPÍTULO II

A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

No capítulo anterior, revisitou-se, a partir de construtos teóricos, a aprendizagem no trabalho e motivação para aprender, uma vez que a aprendizagem da força de trabalho nas universidades não se restringe apenas na capacitação técnica e formal para desempenhar as atividades no seio da sociedade, mas deve proporcionar o desenvolvimento profissional e pessoal de seus trabalhadores, com fins a auxiliar a atividade fim de ensino, pesquisa extensão (AMARAL, 2006).

Kliksberg (2005) em um estudo sobre os desafios da administração pública nos países latino-americanos afirmou que é necessário redesenhar uma nova forma de gestão que esteja baseada em um governo ativo pautado na descentralização, transparência, sujeito ao controle social, e na eficácia alcançada através de um serviço público meritocrático e profissional.

Assim sendo, será examinada a política de capacitação implementada nas Universidades Públicas Federais nos últimos anos e de modo particular, o plano de capacitação de servidores e cursos voltados para gestores na UFPE, até porque a gestão universitária se faz com o desenvolvimento de pessoas – servidores docentes e técnico-administrativos.

2.1 PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO E COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: PONTOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

A reforma administrativa do Estado traz, dentre outras questões, a profissionalização e competências do servidor público como condição necessária ao Estado gerencial, intenção primeira da reforma administrativa do Estado brasileiro. Assim sendo, profissionalizar o servidor público passa a fazer parte da agenda governamental.

A “expressão gestão de pessoas aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como *Gestão de parceiros e Gestão do Capital Humano.*” (GIL, 2001, p. 68).

Foi a partir dos anos de 1980 que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico internalizando novas formas de pensar as pessoas como geradoras de valor para as organizações (FOMBRUM; ROTHWELL, *apud* DUTRA, 2002).

A partir de então as pessoas passam a ser abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATTO, 2010). Ainda segundo Chiavenato (2010, p.39) “a cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com o foco no futuro e no destino organizacional”.

A Administração Pública foi forçada a torna-se sensível a variáveis anteriormente não equacionadas, uma vez que administrar a *res publica* passa por uma gestão de redes complexas, compostas por *stakehouders* diversos, dentre os quais podemos citar: servidores (com aprendizagens, expectativas e comportamentos diferenciados), grupos de pressão, grupos políticos, governo, sociedade civil, instituições sociais e empresas privadas.

A partir da reforma administrativa do Estado brasileiro foi necessária a formulação de novas políticas de recursos humanos e a racionalização da estrutura da administração federal, tendo em vista as demandas que emergiam com a democratização das relações entre governo e sociedade (BRESSER PEREIRA, 1999; SOUZA, 2002; DOURADO, 2002; AMARAL, 2006).

Segundo Moraes *et all* (2009), a política de gestão de recursos humanos está alicerçada em três pilares: recomposição de quantitativos, novas carreiras e profissionalização de cargos de direção e assessoramento.

Nesse sentido, a capacidade administrativa do Estado passou a ter papel fundamental, pois gerenciar a complexidade advinda das demandas emergentes do período de democratização e desenvolver os processos reformistas estratégicos era preciso (SOUZA, 2002).

A ideia de capacitar pessoas na administração pública foi oriunda da constatação da inércia e da inoperância da máquina pública, culminando no princípio da eficiência, estampado no art. 37 da Carta Magna, com a redação dada pela Emenda Constitucional de n° 19, de 4 de junho de 1998.

Por tal princípio deve a administração pública atuar com o máximo de qualidade, ao menor custo possível. É um dos princípios norteadores da

administração pública anexado aos da legalidade, finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público (SILVA, 2008).

Alexandre de Moraes (1999, p. 294) o define do seguinte modo:

> (...) é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. Note-se que não se trata da consagração da tecnocracia, muito pelo contrário, o princípio da eficiência dirige-se para a razão e fim maior do Estado, a prestação dos serviços públicos sociais essenciais à população, visando a adoção de todos os meios legais e morais para a satisfação do bem comum.

Para Hely Lopes Meirelles (1995), a eficiência é um dos deveres da Administração.

> O que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

O autor ainda acrescenta que o dever de eficiência corresponde ao “dever de boa administração” (MEIRELLES, 1995, p. 95). Assim, o servidor público deve agir de modo tal que imprima eficiência às ações do Estado, voltando-se sempre para o fim do bem comum.

A profissionalização do serviço público, segundo Farias e Gaetani (2002):

> É um desafio histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. Histórico porque trata-se de uma tarefa inacabada. É inescapável porque nenhum país desenvolveu-se de forma sustentável sem profissionalizar sua administração pública. É um desafio permanente porque vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado. Finalmente, trata-se de um desafio contemporâneo porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para ser enfrentado.

Eis um ponto forte da reforma administrativa: profissionalizar o servidor público, uma vez que o preparo técnico para o desempenho de cargo, emprego ou função pública é condição *sine qua non* para avaliar a eficiência do serviço público (BACELLAR FILHO, 2007).

Assim, profissionalizar o serviço público importa na medida em que deixa patente e transparente os direitos e obrigações dos que se ocupam desta ou daquela profissão, além de se esperar que o profissionalismo, quando aplicado ou vivido, contribua para que todos tomem consciência de seus *status*, papéis e

funções em decorrência do serviço de caráter profissional que deles se deseja (PERES, 1987).

Não há dúvidas de que ao se melhorar o perfil do servidor e mais ainda do gestor público irá melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos à sociedade.

Segundo Antônio Ivo Carvalho *et al* (2009, p. 23) :

> No setor público, o trabalho é sempre resultado, em maior ou menor grau, de um reconhecimento ou resposta a direitos e demandas. Isso acontece porque as políticas públicas são sempre motivadas por interesses de grupos e setores. Para atuar de forma consciente nesse contexto, respeitando a diversidade de opinião, raça, gênero, credo, escolaridade, o servidor precisa estar apto a desempenhar suas funções visando atender, em última instância, a sociedade brasileira, suas expectativas e direitos. Para adquirir essa consciência e estar pronto para essa tarefa, o servidor precisa internalizar valores. E a função pública precisa, efetivamente, se profissionalizar.

É fundamental a profissionalização do servidor público principalmente para os gestores públicos, em geral, para que os atos administrativos possam ser planejados. A ordem é atingir resultados e, com as mudanças legais introduzidas com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de maio de 2000), não há mais espaço para o improviso.

Resgatando historicamente o processo da reforma administrativa do Estado brasileiro e a profissionalização do servidor público impõe registrar que o governo Sarney, instaurado em 1985, trouxe a proposta de uma reforma administrativa, com o escopo de atender às demandas por reestruturação do Estado, cuja máquina burocrática, apresentava-se desarticulada, desestimulada e sem condições de dar respostas às necessidades sociais, em um período complexo e difícil, rumo a um regime democrático (SOUZA, 2002).

Cria-se a ENAP, através do Decreto nº 93.288/86, com a finalidade de formar, aperfeiçoar e profissionalizar o pessoal civil de nível superior, instituindo, dessa forma, um quadro de funcionários altamente qualificados, compromissados com a democratização do sistema administrativo e as novas missões advindas do processo de reconstrução do Estado brasileiro (SOUZA, 2002).

Ainda, segundo Souza (2002), essa Escola nasceu como um programa da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), criada pela Lei nº 6.871/80, com os objetivos de valorizar o servidor público e promover estudos e pesquisas para a formulação de políticas de pessoal civil. Tal Escola promovia, entre

outras atividades, cursos de média e curta duração, voltados, principalmente, para a área de recursos humanos.

A meta de profissionalização foi perseguida com muitas dificuldades em função da predominância de práticas patrimonialistas e clientelistas. No período entre 1936 e 1967 buscou-se a modernização da administração pública em bases meritocráticas, mas sem sucesso. Ingressava-se no serviço público através de arranjos políticos ou administrativos provisórios que, posteriormente eram transformados em definitivo (AMARAL, 2006).

O período entre 1967 a 1988, considerado a era da tecnoburocracia[18], o Estado sob o governo autoritário, expande a administração indireta, a partir da criação de fundações e empresas estatais. Nesse período, sob o manto gerencial, a administração pública apresentava tanto instituições que se transformaram em ilhas de excelência do serviço público como outras que, embora reguladas pelas mesmas leis, eram dominadas por práticas clientelistas e/ou de corrupção (AMARAL, 2006).

O período de 1988-1994 é caracterizado pelo engessamento e rigidez da administração pública, rigidez esta que começaria a ser rompida com a reforma liderada pelo ex-ministro Bresser Pereira, a partir da flexibilização das formas de contratação no setor público, assim como com a introdução de novos tipos de organização – agências executivas e organizações sociais – mais adequadas para a implementação de programas governamentais e prestação de serviços públicos.

Foi a partir de 1995 que a profissionalização da administração pública passa efetivamente a fazer parte da agenda de prioridades do Executivo (AMARAL, 2006).

Nesse sentido, segundo Farias e Gaetani (2002), a profissionalização cresce em importância na medida em que se estabelece como prioridade o aumento da produtividade do trabalho no setor público em que sejam assegurados a competência administrativa, o aumento da qualidade, diminuição dos custos relativos e ampliação de sua abrangência.

---

[18] Segundo Bresser Pereira (1972, p. 30) trata-se de um novo sistema político e econômico: a tecnocracia, ou tecnoburocracia, no qual o poder político e econômico se concentra no grupo dos tecnoburocratas ou simplesmente tecnocratas. Seria uma etapa posterior ao capitalismo. “A história do mundo hoje é a da transição do capitalismo para a tecnoburocracia e não para o socialismo. Este, em termos muito diversos dos previstos por Marx, provavelmente ainda deverá ocorrer, mas no momento assistimos em todo o mundo à tomada do poder não pelos operários, mas por técnicos, burocratas e militares".

Por seu turno, a competência administrativa está ligada à ação e envolve conhecimentos, capacidades, habilidades e condutas que permitem a consecução de resultados mediante planejamento, formulação, organização, implementação, avaliação e reajuste de planos de desenvolvimento, em todos os níveis do Estado. Assim, essa competência traz em sua essência a noção de formação, convertendo-se em recurso estratégico de modernização e desenvolvimento (ROPÉ e TANGUY, 1997).

Por esta perspectiva, destacam-se dois grandes eixos: pessoas e processos. Quanto as pessoas, urge a necessidade de capacitar servidores públicos para o exercício de uma administração pública profissional, que resulta em processos que atendam de forma eficiente e com qualidade as demandas dos cidadãos, usuários dos serviços públicos (GRILLO, 1996).

Amaral (2006) afirma que o governo nem sempre tem a consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos de seus servidores para o sucesso das políticas governamentais. Nesse sentido, o não investimento regular nos quadros da administração pública reduz a capacidade de governo.

Por ser a profissionalização um processo permanente, demanda contínua capacitação institucional. Para tanto, há que assegurar a prática no serviço público tenha seu foco em resultados, em substituição à excessiva preocupação com procedimentos; renovar e adaptar os conteúdos para atender novas necessidades; desenvolver programas de capacitação que possibilitem uma mudança de atitude do público alvo na direção de seu próprio autodesenvolvimento (FARIAS e GAETANI, 2002).

Não basta apenas desenvolver programas de capacitação para profissionalizar o servidor; se faz necessário, igualmente, a profissionalização da burocracia, a partir da institucionalização de metas e indicadores com fins de minimizar os efeitos da interferência política na distribuição de verbas públicas e funções de direção, assessoramento e chefia (ABRÚCIO, 2007).

Ainda segundo Abrúcio (2007), há questões consideradas centrais que devem ser resolvidas, como: redução de cargos em comissão; a profissionalização dos gestores de alto escalão; contratação de profissionais do mercado e da academia, com fins de renovar a máquina pública a partir da incorporação de novas técnicas e conhecimento; redefinir as carreiras estratégicas do Estado; aumentar o

investimento em capacitação de servidores públicos e reconstruir o relacionamento entre o governo e os sindicatos de servidores públicos.

Tais questões são de fundamental importância porque o trabalho nas organizações públicas é realizado diante do público e o gestor, independentemente de sua vontade, tem suas ações expostas exatamente por ser parte de governo democrático em que a transparência é condição *sine qua non* do ato público (DENHARDT, 2012).

Institucionalizar a profissionalização no serviço público implica em vencer alguns desafios, a exemplo da estrutura organizacional da máquina pública e sua cultura. Em outros termos, o fato do Estado não ter fins lucrativos não significa dizer que deve ser ineficaz.

Segundo De Toni (2005), é imperioso que: a racionalização seja o carro chefe da gestão pública; a produtividade ampliada deve incorporar-se à cultura organizacional; qualidade deve ser vista como inerente ao trabalho público; gerenciar indicadores baseados em dados e fatos para evidenciar a eficácia da gestão pública; o planejamento não deve ser visto como uma disciplina de especialistas – deve ser incorporado ao cotidiano da administração pública; a gestão deve desenvolver uma cultura de gerenciamento integrado e interprocessual com fins a eliminar a fragmentação de atividades afins; deve, igualmente, a gestão investir no desenvolvimento de lideranças e competências organizacionais para que o conhecimento e inteligência coletiva sejam impulsionados incentivando o saber fazer e a criatividade das pessoas na busca de soluções e projetos de melhoria de forma permanente e, por fim, implantar a gestão participativa como forma de solidarizar a responsabilidade dos profissionais e estruturar um sistema de trabalho em que todos possam contribuir com experiências e ideias.

2.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública tem por função precípua gerir a *res publica* e, até pela especialidade de sua atuação é radicalmente diversa da administração privada, exatamente porque o administrador público encarrega-se de bens que pertencem à coletividade, onde os interesses em jogo são carimbados pela indisponibilidade da coisa pública.

O princípio da impessoalidade, estampado no art. 37 da Constituição da República, implica para o gestor público o dever de agir segundo regras objetivas e controláveis racionalmente. Acentua-se aqui a funcionalidade do agir administrativamente, concretizando-se assim o princípio da igualdade.

Já o princípio da eficiência que foi inserido pela Emenda Constitucional nº 19, ampliando o rol dos princípios explícitos elencados no *caput* do art. 37 da carta Magna, é peça fundamental da reforma administrativa iniciada nos anos 90 na administração pública federal, cujo cerne é tornar a administração pública mais eficiente, com serviços públicos de qualidade. (MARE, 1986)

As políticas públicas para serem implementadas necessitam, principalmente, de gestores públicos dotados de capacidade de promover mudanças; que gerenciem com competência seus recursos financeiros, informacionais e principalmente humanos (LEVY, 1997).

Profissionalizar o serviço público envolve principalmente seus gestores, uma vez que este é considerado um ator relevante para o sucesso das mudanças na administração pública.

Gestor público é aqui entendido como o responsável pelas atividades de planejamento, organização, liderança e controle de uma organização pública.

Como o gestor público labora em organizações formais e hierarquizadas, pode ser classificado pelo nível que ocupa na organização, ou seja, se gerente de primeira linha (primeiro nível), gerente médio ou gestor de topo.

O gerente de primeiro nível é aquele gestor responsável apenas pelo trabalho de empregados operacionais, não supervisionando outros administradores. Já o gerente médio é responsável por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais. Por fim, o gestor de topo é o responsável pela administração global da organização, estabelecendo políticas operacionais e conduzindo a interação da organização com o seu ambiente (STONER e FREEMAN, 1996). Ainda segundo esses autores, o perfil da liderança dessas instituições, seja o gestor de topo, seja o gerente de primeira linha, deve compor conhecimentos e comportamentos para introduzir profundos processos de mudança e mantê-las permanentemente abertas às oscilações do ambiente externo (STONER e FREEMAN, 1996).

Assim, o gestor público tem o papel fundamental de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à

administração pública em prol de serviços públicos de qualidade. Nesse sentido, é preciso rever as competências requeridas no exercício da função de gestor público.

Não se duvida que o preparo técnico para o desempenho de cargo, emprego ou função pública é condição *sine qua non* para se avaliar a eficiência do servidor público. Assim, a competência administrativa está ligada à ação e envolve conhecimentos, capacidades, habilidades e condutas que permitem a consecução de resultados mediante planejamento, formulação, organização, implementação, avaliação e reajuste de planos de desenvolvimento, em todos os níveis do Estado. Essa competência traz em sua essência a noção de formação, convertendo-se em recurso estratégico de modernização e desenvolvimento. (ROPÉ & TANGUY, 1997).

De forma bem genérica, competência(s) pode(m) ser entendida(s) como sendo qualidade(s) essencial(is) das pessoas e das organizações alinhada(s) com os objetivos organizacionais, de maneira tal que as pessoas produzam os resultados esperados pela organização (MALUF, 2009).

A literatura sobre o tema trazia a noção de competência como o conhecimento para o desempenho de uma função, fosse este adquirido em formação anterior ao ingresso na organização e/ou por meio de curso de formação técnica e/ou treinamento ofertado pela organização.

Passa-se a adotar como conceito de competência a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) no momento em que as organizações passaram a atuar em ambientes cada vez mais complexos. Contudo, frente à ênfase dada aos resultados pelas organizações, o conceito de CHA passa a ser insuficiente quando o assunto é competência.

Contemporaneamente, tem-se que competência pressupõe CHA mais Entrega (MALUF, 2009), ou seja, a capacidade das pessoas de atenderem o que a organização espera delas, agregando a esta valor.

Atualmente não basta um excelente currículo, uma vez que não assegura que as qualidades do passado serão replicadas no presente.

No magistério de Dutra (2002, p. 52) “Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega”. A entrega pressupõe: pró-atividade, nível de complexidade das entregas; espaço ocupacional conquistado pela pessoa; capacidade da pessoa de articular conhecimento formal adquirido anteriormente (quando é o caso), com conhecimento formal adquirido na organização, através de cursos e conhecimento empírico, obtido pela experiência.

Por fim, tal entrega pressupõe que a pessoa seja capaz de levar em conta a situação na qual o desafio se apresenta. (DUTRA, 2002)

Como pontuado por Dutra (2002) as pessoas se preparam hoje em dia não mais para uma carreira no decorrer da vida toda, mas para uma sucessão de ciclos profissionais de bases tecnológicas variáveis.

No caso do gestor público, aqui entendido como aquele que exerce a função gerencial na administração pública, necessita contemporaneamente aliar a implementação eficaz de políticas públicas à habilidade na gestão dos recursos, com fins a alcançar os resultados esperados, a partir de decisões fundamentadas. O foco da ação gerencial é a melhoria da eficiência e eficácia do serviço público (MACIEL e GONÇALVES, 2009)

Em 2006, o governo federal institui a PNDP, a partir do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, trazendo uma nova abordagem para o setor público: a gestão por competências.

A PNDP tem por objetivos: melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolver permanentemente o servidor público; adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgar e gerenciar as ações de capacitação e racionalizar, tornando efetivos os gastos com capacitação[19].

Como se percebe, a intenção do Governo Federal foi o de formular uma política centrada no desenvolvimento permanente das competências requeridas do servidor público para atuar em um contexto em que mudanças são constantes e céleres, além da exigência de eficiência e qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

A definição legal de competência[20] é: "(...) conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição".

Assim, resta patente a necessidade de adequar às competências requeridas aos objetivos institucionais de cada organização.

Por seu turno, o Decreto nº 5.707/06 conceitua capacitação[21] como: "processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir

[19] Decreto nº 5.707/06, Art.1º.
[20] Decreto nº 5.707/06, Art. 2º II.
[21] Decreto nº 5.707/06, Art. 2º I.

para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais."

A PNDP traz também a importância a ser dada à capacitação gerencial, com fins de fortalecer a gestão de políticas públicas e a qualificação necessária para ocupação de cargos de Direção, Chefia e Assessoramento.

O Decreto nº 5.707/06 estabelece ainda a gestão por competências como a gestão da capacitação voltada ao desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho dos servidores públicos, com foco nos objetivos institucionais (PANTOJA *eti all*, 2012).

O MPOG, assim define o Sistema de Gestão por Competência, através da Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006:

> Sistema de Gestão por Competência é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Por fim, a implantação da PNDP se materializa no Plano de Capacitação que toda instituição pública federal deve elaborar e submeter anualmente à apreciação do Ministério do Planejamento.

Assim, o servidor público contemporâneo deve não só ser mais qualificado, mas também ter, para além dos conhecimentos técnicos, as habilidades e atitudes necessárias à negociação e à articulação de interesses plurais no novo ambiente de governança pública democrática.

Para Bronckart e Dolz (2004) as competências profissionais são construídas ao longo da vida do trabalhador, sendo formadas com base na aprendizagem em ambientes formais e informais.

Nesse sentido, possuir conhecimentos e habilidades não significa ser competente, pois é possível ter conhecimento sem saber aplicá-lo, logo, as competências não são asseguradas por diplomas, mas desenvolvidas e aprimoradas ao longo da vida.

Em outros termos, não basta a posse dos saberes disciplinares, ou técnico-profissionais (qualificação formal, cognição), mas a capacidade de mobilizá-los para resolver e enfrentar os imprevistos nas situações de trabalho.

Para a ENAP (2005, p. 52) "o conceito de competência consiste numa ideia em construção e contempla, fundamentalmente, duas dimensões de análise: a individual e a organizacional".

De acordo com Longo (2003) as competências dos gestores públicos deverão ser diversificadas, ou seja, baseadas num conjunto de atributos tais como motivos, traços de caráter, conceito de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta.

Tais características sinalizam que antes de uma mudança operacional na administração pública se faz necessária uma mudança cultural, de princípio e de valores que implica o necessário desenvolvimento de uma identidade grupal. Assim tem-se:

> [...] parece necessária a existência de massa crítica suficiente de pessoas que se percebam como dirigentes públicos, construindo essa percepção a partir de modelo comum de funções de direção e de acordo com os traços básicos descritos, bem como a partir de um conjunto de competências profissionais distintivas, coerentes com aquele modelo (LONGO, 2003, p. 28).

Amaral (2006) e Slomski (2012) destacam algumas competências essenciais aos gestores públicos, que foram compiladas a seguir (Quadro 1).

Tais competências devem estar alinhadas aos objetivos institucionais, sendo certo que há necessidade emergente de mudança do perfil do gestor público frente às reformas da administração pública e por não mais ser possível a presença de gestores públicos com conhecimentos, habilidades e atitudes desconexas com o novo contexto em que pese à eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos (AMARAL, 2006; SLOMSKI, 2012).

Quadro 1
Competências do gestor público brasileiro

Tipo	Competências
Básicas/Fundamentais	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Conhecimento da máquina pública Negociação Comunicação Capacidade de lidar com o público Conhecimento normas e legislação
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Planejamento educacional Desenvolvimento da capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos. Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais Visão sistêmica e integrada da Administração pública

Gerenciais	Gerir pessoas Liderar; Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) Gerenciamento do tempo, recursos e espaço de trabalho; Visão global de mundo, e local. Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Foco em resultados Capacidade de articulação Resolução de problemas
Intra e interpessoais	Proatividade Cooperação Resiliência Competência técnica Competência interpessoal. Competência intrapessoal Compreensão da necessidade de um contínuo aperfeiçoamento profissional, do desenvolvimento da autoconfiança e da atuação em equipes interdisciplinares

Fonte: Amaral (2006); Slomski (2012)
Adaptado pela Autora

2.3 CONTEXTO E LEGISLAÇÃO

Contemporaneamente, estabelecer uma política de gestão de pessoas nas organizações é fundamental para a implementação do plano estratégico da organização.

Dito isto, pois, no meio universitário, o pensar sobre uma política de gestão de pessoas para seus servidores – docentes e técnicos deve ser uma prioridade.

Nas Universidades Federais, a política de gestão de pessoas é fundamentada na Lei nº 11.091/05 (ANEXO A), que institui o PCCTAE e alterações introduzidas pela Lei nº 12.772[22], de 28 de dezembro de 2012 (ANEXO B), o Decreto nº 5.707/06 (ANEXO C), que institui a Política e Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da

[22] "Art. 41. A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, passa a vigorar com as seguintes alterações:
'Art. 10.....
§ 4º No cumprimento dos critérios estabelecidos no Anexo III, é permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra e da carga horária que excedeu à exigência para progressão no interstício do nível anterior, vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 (vinte) horas-aula'.
'Art. 12.....
§ 4º A partir de 1º de janeiro de 2013, o Incentivo à Qualificação de que trata o caput será concedido aos servidores que possuírem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, na forma do Anexo IV' ".

administração pública federal direta, autárquica e fundacional e o Decreto nº 5.825/06, (ANEXO D) que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

A Lei nº 11.091/2005 estabelece o PCCTAE, que prevê a concessão de progressão por capacitação e incentivo à qualificação. A progressão por capacitação será devida aos servidores TAEs que participarem de cursos de capacitação, com cargas horárias que variam de 20 horas-aula até igual ou superior a 180 horas-aula, desde que estes cursos estejam correlatos com cargo e ambiente organizacional no qual se insere o servidor.

Já o incentivo à qualificação prevê a concessão de percentual pecuniário sobre o vencimento básico dos servidores para os que tiverem nível de escolaridade formal superior a exigida para o exercício do cargo. Estes percentuais variam de 10% a 75%, podendo os cursos de educação formal ser de área do conhecimento direta ou indiretamente relacionada ao ambiente organizacional. Se a relação com o ambiente organizacional for direta o percentual de incentivo à qualificação será maior, caso contrário, será menor.

Por sua vez, o Decreto nº 5.825/06, prevê, dentre seus objetivos o desenvolvimento permanente do servidor público.

Para tanto, foram previstas algumas estratégias de implementação do referido plano, quais sejam: a gestão por competência como referência da política; a priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção; o reconhecimento do papel das escolas de governo; a criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação e o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades (ENAP, 2010).

Por sua vez outro diploma legal, instituído pelo Ministério do Planejamento, a Portaria nº 208/MPOG (ANEXO E), de 25 de julho de 2006 institui os instrumentos da PNDP, que são: Plano Anual de Capacitação; Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação; e Sistema de Gestão por Competência.

O termo capacitação é muito utilizado nas IFES devido a sua citação nos diplomas legais já referidos, contudo, na literatura o termo é mais abordado a partir dos conceitos de T&D.

Segundo Pilati, Vasconcelos, Borges-Andrade (2011) há diferenças semânticas quanto ao termo T&D. Para estes autores Treinamento se refere à

melhoria do desempenho, representando parte do conhecimento que as organizações devem propiciar aprendizagem aos seus funcionários.

Por sua vez, Desenvolvimento é considerado termo mais amplo e envolve ações organizacionais instigadoras do livre crescimento pessoal de seus membros, daí não atrelar-se apenas a ideia de desempenho (PILATI, VASCONCELOS, BORGES-ANDRADE, 2011).

Segundo o art 2º, I, do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, entende-se por capacitação: "processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais" (BRASIL, 2006)

No que tange a capacitação dos docentes, Ferenc e Mizukami (2007) entendem que ainda é dada pouca atenção nas universidades. Ainda segundo os autores, a área de formação docente ainda é um campo onde há muito por se fazer, em se tratando de pesquisas e práticas.

Corroborando com tal ideia, Souza e Kobiyama (2010) alegam que há uma lacuna de conhecimentos sobre processos de aprendizagem professor universitário, sinalizando, por exemplo, a necessidade de se investigar como o professor universitário aprende a ensinar.

Pode-se ir mais além, no caso do docente que é também gestor, onde a pergunta que não quer calar é: como este toma decisões quando se trata da *res publica*?

Em se tratando de gestão universitária, parece que a lógica de raciocínio aponta para a premissa de que um bom gestor pode ser qualquer um, como se apenas a presença de títulos ou sua ausência atestasse a competência gerencial.

Para Guimarães (2013), apesar do comando de um campus universitário não exigir profundidade e conhecimento em gestão na mesma proporção que é requerida a *expertise* de um doutor, este, a partir da aprendizagem informal, pode obter conhecimentos e habilidades para o desempenho da função de Direção, Assessoria e Chefia.

Contudo, conciliar a constante escassez de recursos com o aumento da eficiência, motivar servidores, se ajustar à evolução ambiental e trazer satisfação a alunos e sociedade, através da produção do conhecimento, é tarefa complexa que irá exigir do gestor mais do que uma simples titulação. Ou seja, será fundamental

que detenha qualificação adicional para traçar estratégias que contemplem todos os interesses envolvidos (GUIMARÃES, 2011).

Assim sendo, para os docentes que são gestores deve-se aplicar por analogia o dispositivo previsto tanto no PDI UFPE (2009-2013) quanto no art. 7º, Parágrafo Único, IV, do Decreto nº 5.825/06[23], que dispõe que os cursos de capacitação na linha de desenvolvimento gestão devem constituir em pré-requisito para assumir funções de Direção, Assessoramento, Chefia e Coordenação.

Em se tratando de mudanças, desde 2007 as Universidades Federais passam por um processo de expansão, a partir do Decreto nº 6.096/2007, que criou o REUNI, ação integrante do PDE.

Por meio desse diploma legal, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as Universidades Federais promovessem a expansão da infraestrutura física, acadêmica e pedagógica.

No entender de Souza (2009, p. 47):

> o REUNI constitui o principal evento para a educação superior brasileira, depois da reforma universitária de 1968, e poderá significar mudanças profundas, caso não esbarre nas disfunções da administração pública brasileira.

O objetivo do REUNI encontra-se estampado no artigo primeiro do referido Decreto nº 6.096/2007:

> Art. 1º [...] com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007).

Frente a este objetivo, as universidades teriam de elaborar seus planos de reestruturação com base em seis dimensões: ampliação da oferta de Educação Superior Pública, através do aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno; redução das taxas de evasão; e ocupação de vagas ociosas; reestruturação acadêmico-curricular; renovação pedagógica; mobilidade intra e inter-institucional através da promoção da ampla mobilidade estudantil mediante o

---

[23] (...) "Art. 7º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo:
Parágrafo único. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:
IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção; (...)"

aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre cursos e programas, e entre instituições de educação superior; compromisso social com políticas de inclusão, assistência estudantil e de extensão universitária e suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação – com a articulação da graduação com a pós-graduação.

De fato, houve a interiorização e ampliação do ensino público e gratuito (Quadro 2), uma vez que foi ampliado em 101,75% o número de Municípios atendidos com a interiorização, a partir da criação de 126 novos campi (SESu/MEC, 2013).

Quadro 2
Interiorização e ampliação da Rede Federal de Educação Superior no Brasil

	2003	**2013**	**%**
Universidades	45	59 (14 novas)	**31,11**
Campus/Universidades	148	274 (126 novos)	**85,13**
Municípios Atendidos	114	230	**101,75**

Fonte: SESu/MEC,2013.
Elaborado por Amaral *et all* (2013) com adaptações feitas pela autora

Os indicadores de desempenho do REUNI são: elevação da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presencial e o aumento na relação alunos de graduação por professor.

Assim sendo, a gestão das universidades, a partir da implementação dessa política, aponta para novos desafios que deverão ser enfrentados pelos atuais gestores, quais sejam: a busca pela qualidade e um modelo de gestão cada vez mais ágil e eficiente.

Segundo o MEC (2012), após a implantação do Programa REUNI, no período de 2008 a 2012, o número de ingressos de servidores TAEs superou o número de vacâncias nas Universidades Federais, ou seja, ingressaram 25.641 (vinte e cinco mil seiscentos e quarenta e um) técnico-administrativos, dos quais 95% (noventa e cinco por cento) são dos Níveis D e E, conforme demonstrado no Quadro 3.

Cumpre esclarecer que a estrutura do PCCTAE (Lei nº 11.091/05) integra 05 níveis de classificação, quais sejam: A, B, C, D e E.

Os cargos de nível A e B têm como pré-requisito a escolaridade de nível fundamental incompleto e C nível fundamental completo; o nível D o pré-requisito é nível médio completo e os cargos de nível E apresentam como pré-requisito o ensino superior completo. Essas cinco classes são conjuntos de cargos de mesma

hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade, que por sua vez estão dispostos em 04 níveis de capacitação (I,II,III e IV) e 49 padrões de vencimento básico (P01-P49).

Quadro 3
Ingressos e Vacâncias de TAEs nas Universidades Federais (2008-2012)

NÍVEIS	INGRESSOS	VACÂNCIAS
E	10.179	3.280
D	13.953	5.044
C	1.403	2.247
B	96	765
A	0	312
Total	**25.641**	**11.648**

Fonte: MEC (2012)
Elaborado pela autora.

No caso da UFPE, o processo de expansão aconteceu em dois momentos: 1) com a interiorização do ensino, sendo criados novos campi no interior e; posteriormente com o REUNI, pela ampliação de vagas em cursos já existente e pela criação de cursos novos, principalmente no horário noturno.

A UFPE implementou duas novas unidades, o Centro Acadêmico do Agreste (CAA) em Caruaru foi o primeiro campus da UFPE no interior, tendo sido inaugurado em março de 2006, e ainda nesse mesmo ano também foi criado o Centro Acadêmico de Vitória, no município de Vitória de Santo Antão (Relatório de Gestão/UFPE, 2011).

A expansão de vagas na graduação estava prevista para os três *campi* da UFPE, com proposta de uma ampliação gradativa em 26,83% no número de vagas e a criação de 18 novos cursos. Além da ampliação de vagas estava previsto a ampliação de salas de aula, de laboratórios de ensino, de informática bem como a realização de concursos públicos para docentes efetivos e servidores técnico-administrativos (Projeto de criação dos campi/UFPE, 2007).

Na proposta apresentada em 2007, foram destinadas 400 vagas para a contratação de docentes e 600 vagas para a contratação de servidores técnico-administrativos, todas essas vagas através de concurso público, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1
Contratação de Pessoal – REUNI/UFPE
2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
Professor de Magistério Superior	57	123	120	50	50	**400**
Técnico-administrativo em Educação	45	80	90	300	85	**600**
Total	**102**	**203**	**210**	**350**	**135**	**1.000**

Fonte: PROJETO REUNI/UFPE, 2007
Elaborado por: Amaral *et all* (2013) com adaptações feitas pela autora.

Para funcionar plenamente, as Universidades Federais necessitam também de investimentos permanentes na capacitação e qualificação de servidores dos docentes e técnico-administrativos.

É certo que existem cursos que capacitam as pessoas, mas segundo Souza (2009), ainda se utiliza métodos que nem sempre atendem às necessidades das Universidades Federais.

Outra questão da pesquisa associada à experiência profissional da autora, diz respeito a fragilidade das avaliações de desempenho profissional de servidores docentes e técnicos, tendo em vista o caráter burocrático e restrito da legislação pertinente, uma vez que certas formalidades devem ser cumpridas. Assim, tem-se uma avaliação cujo desempenho é mensurado mediante critérios legais que não dão conta das competências, habilidades e atitudes necessárias ao exercício das funções públicas.

Em certos casos, como a avaliação é feita visando à progressão funcional, a sensação que se tem é que esta parece avaliar dentro da pontuação mínima exigida para que o servidor não perca a progressão. Somado a este aspecto há também a acomodação por parte de alguns servidores docentes e técnicos, sendo verdadeiros obstáculos a serem superados na gestão universitária.

A falta de uma política consistente de pessoal faz com que esses servidores busquem formação mais por interesses e necessidades individuais, do que institucionais. Há, também, casos em que os servidores não demonstram interesses em frequentar os cursos que são oferecidos (SOUZA, 2009), exatamente esta é a preocupação central deste estudo.

Também se observa, a partir da vivência profissional da autora, que cada unidade organizacional, cada departamento, cada setor da UFPE trabalha do seu

modo, de acordo com suas particularidades, o que dificulta a colaboração e o compartilhamento do conhecimento institucional.

Observa-se ainda, que a falta da prática de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento é uma constante, percebido no momento quando os servidores ingressam na universidade, onde o conhecimento lhes é passado informalmente pelo colega de trabalho, dificultando a compreensão da real finalidade do setor e da instituição.

Outro fator preponderante e que dificulta a aprendizagem e compartilhamento dos saberes organizacionais é a descontinuidade administrativa presente no serviço público e nas Universidades Federais. Exemplo disto são mudanças, e até mesmo supressão de programas e projetos quando da alternância do poder.

Na maioria das vezes, as agendas de prioridades entre uma gestão e outra são díspares repercutindo no atingimento dos resultados de valor público. E, para alcançar este resultado se faz necessário um esforço coletivo de compartilhamento de saberes que atravesse as fronteiras de programas ou projetos.

Corroborando com tal assertiva, Souza (2009) entende que falta uma maior consciência sobre a importância do compartilhamento do conhecimento por parte dos gestores universitários. Para o referido autor, tal prática minimizaria custos e maximizaria a eficiência, a eficácia e a efetividade da instituição (SOUZA, 2009).

O MEC, devido ao cenário de expansão e demandas do servidor das IFES editou a Portaria nº 27 em 15 de janeiro de 2014 (ANEXO F), de que trata do Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas aquele Ministério. Esta Portaria objetiva fortalecer os programas de capacitação e qualificação dos servidores das IFES integrantes do PCCTAE.

Segundo o MEC (2014) o citado Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional pretende ir além dos Planos de Capacitação institucionais, ou seja, pretende ampliar a oferta de cursos, oportunizando o desenvolvimento do servidor TAE.

Consoante a Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, as IFEs devem ofertar Programas de Capacitação e Qualificação com recursos disponíveis no orçamento e/ou próprios, por meio de parcerias ou a partir do aproveitamento do pessoal qualificado de cada instituição.

Conforme dados do SIAPE/MPOG (2013) são 98.974 (noventa e oito mil, novecentos e setenta e quatro) servidores TAEs, lotados nas Universidades Federais e distribuídos pelos cinco níveis de classificação, conforme Quadro 4 abaixo:

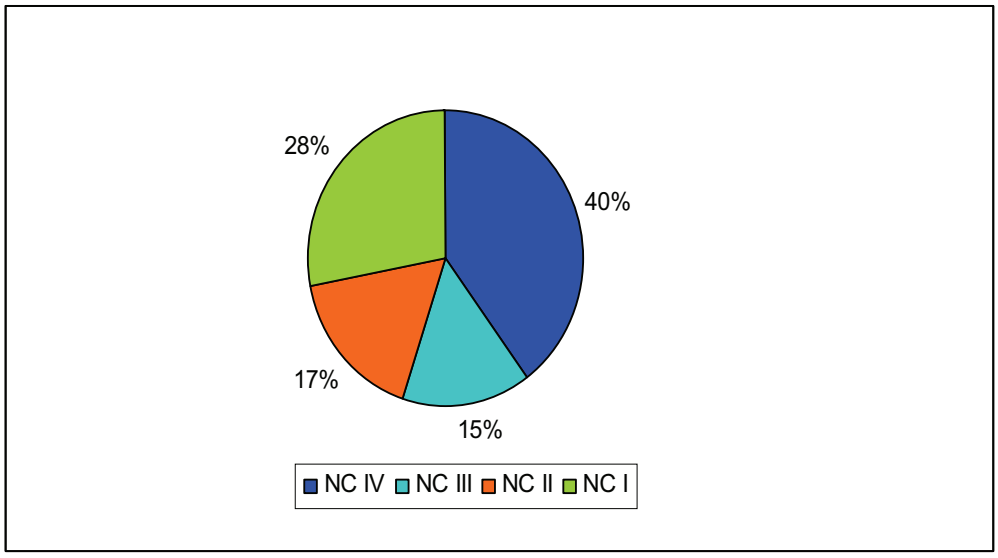
Quadro 4
Quantitativo de Servidores TAEs nas Universidades Federais por níveis de classificação

NÍVEIS DE CLASSIFICAÇÃO	QUANTITATIVO TAES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	%
A	2.528	2,55
B	5.395	5,45
C	18.580	18,80
D	41.635	42,10
E	30.836	31,10
TOTAL	**98.974**	**100**

Fonte: SIAPE/MPOG jun/2013
Elaborado pela autora.

O Gráfico 1 demonstra o percentual de TAEs das Universidades Federais e sua distribuição por Nível de Capacitação: 40% no Nível IV, ou seja, no último nível de capacitação; 15% no nível III; 17% no nível II e 28% no nível I.

Gráfico 1
TAEs das Universidades Federais por Nível de Capacitação



Fonte:SIAPE/MPOG jun/2013
Adaptado pela autora.

Importa frisar que esta proporção justifica-se pelo quantitativo de ingressantes ocorrido nos últimos anos, uma vez que para a primeira progressão deve ser observado o interstício mínimo de 18 meses.

No que tange a qualificação dos servidores TAEs das Universidades Federais o percentual de servidores que recebem o incentivo à qualificação pela obtenção de formação acadêmica superior ao exigido pelo cargo é no caso da titulação de Especialistas, atualmente em 54%. A rede de Universidades Federais ainda conta com mais de 9.000 Mestres e 2.400 Doutores em seus quadros de TAEs (MEC, 2014).

Nas Universidades Federais há duas carreiras distintas e diplomas legais que tratam dessas: a de docentes e a de TAEs. Quanto aos primeiros, a carreira é disciplinada pelo Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, instituído pela Lei nº 12.772/2012[24].

A carreira docente é diferenciada em função da natureza e especificidade das atividades que compõem os campos de trabalho das Instituições de Ensino Superior públicas.

A carreira do professor de magistério superior é 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.

A carreira de Professor de Magistério Superior é estruturada em classes A, B, C, D e E (art, 1º, § 1º da Lei 12.772/2012).

Os da classe A correspondem os Professores Adjuntos A, se portador do título de doutor; Professor Assistente A, se portador do título de Mestre ou Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista.

Os da classe B e C, respectivamente, com a denominação de professor Assistente e Professor Adjunto.

Os docentes da classe D recebem a denominação de Professor Associado e os da classe E são os Professores Titulares, conforme Quadro 5.

[24] Com alterações introduzidas pela Lei nª 12.863/2013

Quadro 5
Carreira de Magistério Superior[25]

CARGO	CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL
Professor de Magistério Superior	E	TITULAR	ÚNICO
	D	Associado	4
			3
			2
			1
	C	Adjunto	4
			3
			2
			1
	B	Assistente	2
			1
		Adjunto-A – se Doutor	2
	A	Assistente-A – se Mestre	
		Auxiliar – se Graduado ou Especialista	1

Fonte: BRASIL (2012)
Adaptado pela autora

As duas carreiras que existem nas Universidades Federais eram disciplinadas por um único diploma legal - o PUCRCE (Lei nº 7.596/87). Esta Lei previa igualmente o pagamento de retribuição específica em decorrência do exercício de atividades de Direção, Chefia e Assessoramento, sob a forma de função de confiança (FC).

Os níveis de remuneração dessas funções foram fixados através da Portaria MEC 474/1987[26], segundo a qual o cálculo do valor das FCs tinha por base a remuneração do professor titular da carreira de magistério superior, com doutorado e em regime de dedicação exclusiva[27].

[25] Redação dada pela lei nº 12.863, de 2013

[26] Art. 1º As Funções de Confiança das IFE, compreendendo atividades de direção, chefia, assessoramento, coordenação e assistência, a níveis superior e intermediário, serão classificadas em:
I - Funções Comissionadas (FC);
II - Funções Gratificadas (FG).
§ 1º As Funções Comissionadas correspondem ao desempenho de atividades diretivas e de assessoramento de maior complexidade e abrangência em cada IFE, requerendo pelo menos formação superior, a nível de graduação, para os respectivos provimentos, além de outros requisitos previstos em leis e regulamentos.
§ 2º As Funções Gratificadas correspondem ao desempenho de funções diretivas, de assessoramento e assistência, de complexidade intermediária e de menor abrangência, podendo ou não requerer formação de nível superior para o seu exercício.

[27] Art. 2º As Funções Comissionadas são previstas no Anexo I, devendo ser exercidas em regime de tempo integral.
Parágrafo Único. A remuneração das Funções Comissionadas previstas no Anexo I terá valor igual ao da remuneração do Professor Titular da carreira do Magistério Superior, em regime de Dedicação Exclusiva, com Doutorado, acrescida dos percentuais a seguir especificados: FC-1 - 80%; FC-2 - 65%; FC-3 55%; FC-4 40%; FC-5 30%; FC-6 20%.

Em 1991, com a edição da Lei nº 8.168 as FCs seriam transformadas em CD e FG[28], com remuneração específica fixada nos Anexos I e II da citada Lei.

Por este diploma legal, o ocupante do cargo de direção poderia optar pela remuneração do CD ou pelo salário, acrescido de verba de representação na proporção de cinquenta e cinco por cento do valor do CD correspondente[29].

Já a Lei nº 9.640, de 25 de maio de 1998, altera a remuneração especificada para os ocupantes de Cargo de Direção que podem optar por receber o valor integral da remuneração do CD ou a remuneração do cargo acrescido de 60% da remuneração do CD[30].

As novas funções e cargos de direção em que foram transformadas as FCs definidas na Portaria MEC 474/1987, passaram a ter novos padrões e formas de remuneração que, em alguns casos, reduziu os valores nominais de suas remunerações.

O PUCRCE disciplinava que as funções de confiança seriam exercidas por servidores de carreira. Com a nova redação dada pela Lei nº 8.168/91, 90% os cargos de direção e de funções gratificadas de instituições de ensino seriam providos por pessoas que integrem o quadro ou tabela permanente da instituição e os 10% restantes, por servidores públicos. Tal formulação atende melhor à determinação constitucional contida no inciso V do art. 37 da CF.

A Figura 3 demonstra a evolução histórica e legal das carreiras de Docentes e TAEs, assim como o surgimento de CD e FG. Apenas em 2012, os docentes passam a contar com o Plano de Cargos e Carreiras do Magistério Federal (Lei nº 12.772/2012).

---

[28] Art 1º As funções de confiança integrantes do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos a que se refere o art. 3º da Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, são transformadas em Cargos de Direção (CD) e em Funções Gratificadas (FG).

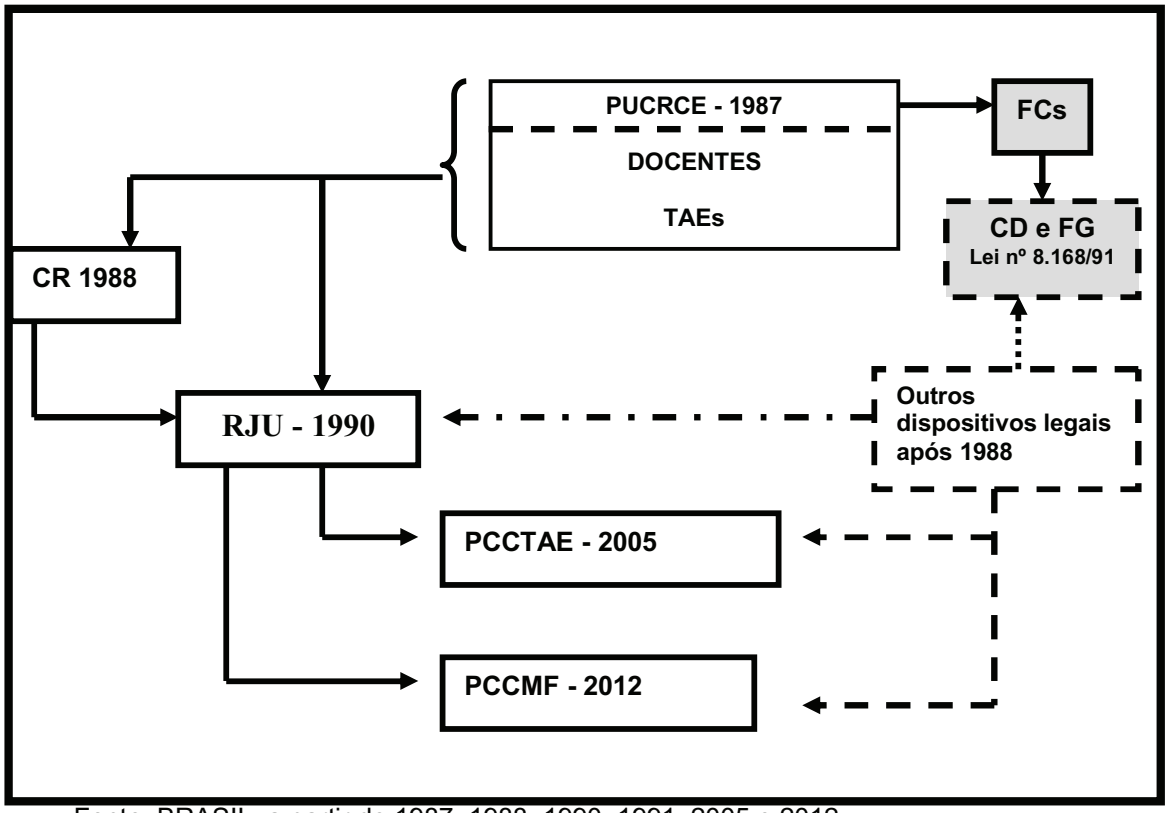
[29] Revogado pela Lei nº 11.526, de 2007.

[30] Art. 2º O servidor ocupante de cargo efetivo ou emprego em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, dos Municípios ou do Distrito Federal, investido nos cargos a que se refere o art. 1º desta Lei, poderá optar por uma das remunerações a seguir discriminadas:

III - a remuneração do cargo efetivo ou emprego, acrescida do percentual de 60% (sessenta por cento) do respectivo cargo em comissão.

§ 1º O docente da carreira de Magistério, integrante do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, a que se refere a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987, submetido ao Regime de Dedicação Exclusiva, poderá ocupar Cargo de Direção - CD ou Função Gratificada - FG, nas Instituições Federais de Ensino, sendo-lhe facultado optar, quando ocupante de CD, nos termos do inciso III do caput deste artigo.

Figura 3
Evolução Histórica e Legal da carreira de Docentes e TAEs das IFEs e CD e FG



Fonte: BRASIL, a partir de 1987; 1988; 1990; 1991; 2005 e 2012.
Elaborado pela autora

2.4 PLANO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA UFPE

A UFPE nasceu da Universidade do Recife (UR), que foi criada por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1945. A UR reunia a Faculdade de Direito do Recife, a Escola de Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife (UFPE PDI 2009-2013).

Após 19 anos, ou seja, em 1965, a UR é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco, autarquia vinculada ao Ministério da Educação (UFPE PDI 2009-2013).

Até 2005 não havia Plano de Cargos e Carreiras na UFPE que incentivasse tanto financeiramente quanto progressão na carreira a participação em cursos de capacitação para o trabalho. Segundo Amorim e Silva (2012, p.9):

> Os treinamentos na UFPE consistiam basicamente em cursos de Informática, Línguas (Português e Inglês) e outros relativos às necessidades das unidades organizacionais isoladas ou setores específicos. Não existia uma estratégia voltada para sensibilização do servidor, no sentido de desenvolvimento de suas capacidades, nem mesmo existia um Plano de Cargos e Salários que incentivasse financeiramente ou para o crescimento no cargo.

Foi a partir da Lei nº 11.091, de 2005, que se definiu a necessidade de um Programa de Desenvolvimento dos Servidores integrantes do PCCTAE, e cada Instituição devia adotar o seu Programa com várias ações que vão do oferecimento de cursos de curta duração, voltados para capacitação das atividades dos cargos e treinamento introdutório ao serviço público, a programas de pós-graduação.

Comparando a política de capacitação e qualificação da UFPE com as demais Universidades Federais do Nordeste[31] foi percebido que a maioria possui Planos de Capacitação e Qualificação, correspondendo a 84,61% (11), consoante a Lei nº 11.091/2005, exceto as recém criadas em junho de 2013 - UFOB e UFSB, ambas no Estado da Bahia.

Observa-se, igualmente, que as Universidades Federais do Nordeste, em sua estrutura, contam com unidades organizacionais responsáveis pelo planejamento e execução de cursos de capacitação para servidores, que podem ter a designação de Seção, Setor, Serviço, Núcleo, Divisão e Coordenação, esta última como sendo a designação adotada pela UFPE, UNIVASF e UFRN.

Das Universidades Federais do Nordeste pesquisadas os cursos de capacitação voltados prioritariamente para gestores podem ser encontrados na: UFPE, UFBA e UNIVASF. Esta última é a única que utiliza o termo “dirigentes públicos da UNIVASF”.

A UFPB e a UFC informam que os cursos são para docentes e técnicos. As demais ofertam cursos para todos os servidores e algumas ainda acrescentam os terceirizados (UFMA, UFBA), conforme Quadro 6.

[31] UFPE; UFAL; UFBA; UFOB (criada pela Lei nº 12.825, de 05 de junho de 2013); UFESBA (criada pela Lei nº 12.818 de 05 de junho de 2013); UFC; UFMA; UFPB; UFPI; UFRN; UFRPE; UFS; UNIVASF.

Quadro 6
Universidades Federais do Nordeste e Planos de Capacitação para servidores

UNIVERSIDADES	NOMENCLATURA DA UNIDADE ORGANIZACIONAL RESPONSÁVEL POR CAPACITAÇÃO/QUALIFICAÇÃO	PLANO DE CAPACITAÇÃO	LINHA DESENVOLVIMENTO GESTAO/ OBJETIVO	CURSOS ESPECÍFICOS PRIORITÁRIOS PARA GESTORES
UFPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida/ **Coordenação de Capacitação e Qualificação**	SIM. Plano Anual Educação Formal (Auxílio à graduação; Cursos *lato sensu* e *strictu sensu*) e Educação organizacional (Desenvolvimento gerencial)	SIM. Criar visão coerente de gestão, em todos os níveis, objetivando o desenvolvimento de servidores que ocupam função de Dirigentes de Unidades Organizacionais e Chefias em todos os níveis, a partiri de metodologia de aprendizado e técnicas orientadas para otimizar métodos de trabalho, na execução da função pública	SIM. Cursos são preferencialmente para gestores de todas as unidades organizacionais, mas não obsta a participação de demais servidores
UFRPE	Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas/Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas/ **Seção de Desenvolvimento de Competências**	SIM. Plano Anual. Cursos em diversas áreas	NÃO	NÃO. Cursos são direcionados a todos os servidores
UFAL	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho/Coordenação de Desenvolvimento De Rh/ **Setor de Capacitação**	SIM. Plano Anual. Educação Formal (bolsas mestrado e doutorado 1 curso de especialização) Cursos Regulares Cursos Modulares EAD Presencial	SIM - visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;	NÃO. Os cursos estão voltados a todos os servidores da UFAL
UFS	Gerência de Rh/Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos/ **Divisão de Desenvolvimento de Pessoal**	SIM. Plano Anual. Capacitação Específica Competências Complementares; Educação corporativa Universidade Corporativa - EAD	SIM - Objetiva promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da UFS, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, consequentemente, para o progresso pessoal e institucional.	NÃO. Os cursos estão voltados a todos os servidores da UFS
UFOB[32]	Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura/ Coordenação de Gestão de Pessoas	NÃO	NÃO	NÃO
UFESBA[33]	Pró-reitoria de Gestão e Planejamento/ Diretoria de Gestão de Pessoas	NÃO	NÃO	NÃO
UFC	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/ Coordenação de Desenvolvimento e Capacitação/**Divisão de Formação Profissional**	SIM. Plano anual. Capacitação e Qualificação (Curso de educação básica; 1 Curso lato Sensu; 2 Mestrados	SIM. Vários programas/ Programa na área de Gestão.	NÃO. Cursos são direcionados a servidores docentes e TAEs
UFBA	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas/Coordenação de Desenvolvimento Humano/**Núcleo de Aprimoramento**	SIM. Plano anual. Capacitação em Gestão Acadêmica, Capacitação em	SIM. Dois programas: gestão pública e gestão de pessoas. Possuem ambiente virtual de	SIM. Prioritariamente para servidores que exerçam funções de chefa e dirigentes;

[32] Estatuto ainda aguardando homologação ministerial. Reitor e Pró-Reitores *pró-tempore*
[33] Comissão de implantação da Universidade através da Nota Pública 02/2013 realiza consulta pública para a sigla designativa da Universidade. Reitor e Pró-Reitores *pró-tempore*

		Logística Pública, Capacitação em Gestão de Pessoas, Capacitação em Gestão Orçamentária e Financeira, Capacitação em Formação de Tutores para Educação a Distância, Capacitação em Habilidades Linguísticas	aprendizagem	servidores que atuem na área de RH e sejam gestores. Os cursos podem ser preenchidos por terceirizados em havendo vaga.
UFPI	Superintendência de RH/Divisão de Desenvolvimento de Pessoal/ **Serviço de Treinamento**	SIM. Plano anual. Iniciação; formação geral; educação formal(10% vagas cursos pós-graduação na UFPI) e gestão	SIM. Visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;	NÃO. Cursos são direcionados a todos os servidores TAEs
UFMA	Pró-Reitoria de RH – Dep. de Desenvolvimento de RH/**Divisão de Capacitação**	SIM. Plano Anual	SIM. Vários programas. Programa de gestão administrativa com vários cursos.	NÃO. Os cursos são voltados a todos os servidores da UFMA e terceirizados
UFRN	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas/ **Coordenação de Capacitação e Educação Profissional**	SIM Plano Anual. Desenvolvimento Gerencial, Desenvolvimento de Competências Técnicas, Desenvolvimento de Atitudes e Comportamentos. Presencial Cursos voltados aos ambientes organizacionais	SIM. O Desenvolvimento Gerencial é contemplado com Atividades de Capacitação Permanentes para Desenvolvimento de Gestores, cujas ações visam aperfeiçoar os dirigentes, através do acesso a ferramentas e modelos avançados, nos diversos níveis de gestão.	NÃO. Cursos são voltados para ambientes organizacionais e não prioritariamente para gestores
UFPB	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/ Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas/ **Divisão de Educação e Capacitação Profissional**	SIM Plano Anual. 12 Linhas de Desenvolvimento. Educação formal (1 curso *lato sensu* e 1 cursos *strictu sensu* em gestão); Cursos de curta duração	SIM. Visa desenvolver competências individuais necessárias ao desempenho das funções dos servidores e capacitar servidores para o exercício da gestão universitária com efetividade;	NÃO Cursos são direcionados a servidores docentes e TAEs
UNIVASF	Secretaria de Gestão De Pessoas/ Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/ **Coordenação de Capacitação e Desempenho**	SIM. Plano Anual. Programa de Desenvolvimento Gerencial; Programa de Desenvolvimento de Carreiras; e Programa de Desenvolvimento Pessoal.	SIM. Oferecer ações de capacitação que promovam o desenvolvimento das competências gerenciais dos atuais ou possíveis dirigentes da UNIVASF;	SIM. Cursos são voltados aos Dirigentes públicos da UNIVASF

Fonte: PROGEPE/UFPE (2011) e *Homepages* das Universidades Federais do Nordeste
Elaborado pela autora.

Sem embargos aos Planos de Capacitação produzidos pelas Universidades Federais do Nordeste, para fins deste estudo importa o Plano de Capacitação e Qualificação de Servidores da UFPE, que foi implantado em 2006.

A PROGEPE, Pró-Reitoria competente para cuidar de assuntos referentes ao servidor, criou a CCQ em sua estrutura com o fim de elaborar e executar o Plano de Capacitação e Qualificação Anual dos Servidores da UFPE, bem como analisar e

instruir processos de afastamento para participar de cursos e eventos com pagamento de diárias, processos de incentivo a qualificação e progressão por capacitação (PROGEPE, 2012).

Os Planos anuais de Capacitação da UFPE são elaborados com base nas avaliações de desempenho e demandas específicas das diversas unidades organizacionais.

A PROGEPE, através da CCQ ofertou cursos organizados em algumas linhas de desenvolvimento: específicas, interambientes, gestão e educação formal. Esta última ambiciona o "desenvolvimento integral do servidor, desde a alfabetização até a pós-graduação (*lato* e *stricto sensu*) (PDI UFPE 2009/2013, p, 56).

Documentos institucionais, a exemplo do Plano de Capacitação e Qualificação da PROGEPE (2006) e PDI UFPE 2009/2013, dão conta de que as ações de capacitação na UFPE objetivavam à "conscientização sobre o papel social e a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais" (PDI UFPE 2009/2013, pp. 6; 56).

No que tange as ações de capacitação voltadas para gestores, os cursos se constituem em pré-requisito para o exercício de funções de Chefia, Coordenação, Assessoramento e Direção; as de caráter específico abrangem as ações de capacitação voltadas às atividades vinculadas ao ambiente e cargo do servidor TAE; as de interambientes têm por escopo tornar viáveis as atividades comuns, relacionadas e desenvolvidas em todos os ambiente e/ou unidades organizacionais (PDI 2009/2013, p 56).

A UFPE apresenta em seu PDI 2009/2013 (p. 18) a missão de:

> promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e **gestão**" (grifo próprio).

Nesse sentido, depreende-se que a gestão integra um dos alicerces da missão institucional.

As análises realizadas durante esta pesquisa, a partir de relatórios da PROGEPE (2008-2011) informam que a decisão quanto à estratégia de quem, como, onde e quando capacitar, afora os conteúdos a serem abordados, levou a duas áreas de Educação, assim compreendidas: Educação Formal que objetiva o desenvolvimento integral do servidor, desde a complementação à escolaridade

(ensino fundamental e médio) à pós-graduação; e Educação Organizacional, cujo foco é a capacitação do servidor para o exercício das atividades no trabalho.

Esta última área se desdobra nas seguintes linhas de desenvolvimento: Gestão, cujo objetivo é capacitar servidores para o desempenho de funções de gerenciamento; Específico, em que as ações de capacitação são voltadas ao desempenho das atividades vinculadas ao ambiente e cargo do servidor técnico-administrativo em educação; e, por fim, a linha de desenvolvimento Interambientes, cujo foco é a capacitação para as atividades relacionadas e desenvolvidas que são comuns a diversos ambientes organizacionais (PROGEPE, 2006-2011).

No período considerado pela pesquisa (2006-2011) foram ofertados aos servidores um total de 131 cursos de capacitação, com 196 turmas[34] nas diversas linhas de desenvolvimento, conforme Quadro 7.

Quadro 7
Cursos ofertados pela PROGEPE 2006-2011 por linhas de desenvolvimento

ÁREAS/LINHAS DE DESENVOLVIMENTO	QUANTITATIVO DE CURSOS
Educação Formal	03 cursos de Especialização *Lato Sensu*[35] com 9 turmas e 1 Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste com 2 turmas[36]
Educação Organizacional	
Gestão	19 cursos com 31 turmas
Específico	40 cursos com 63 turmas
Interambientes	68 cursos com 91 turmas
Total	**131 cursos e 196 turmas**

Fonte: Relatórios PROGEPE (2006-2011)
Elaborado pela autora.

Para fins desta pesquisa foram considerados os cursos voltados para a área de Educação Organizacional, linha de desenvolvimento Gerencial, que eram prioritariamente destinados aos servidores gestores, conforme Quadro 8.

[34] Haviam cursos que eram ofertados com até três turmas, tendo em vista a procura pelos servidores.
[35] Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário; MBA-Especialização *Lato Sensu* em Gestão e Liderança Universitária e Especialização *Lato Sensu* em Saúde Pública para profissionais da área de Saúde.
[36] Cursos mantidos em parceria com os Centros: CCSA -Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste e Programa em Pós-Graduação MBA em Gestão e Liderança; CCS – Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública.

Quadro 8
Cursos de Capacitação priorizados para servidores Gestores (2006-2011)

CURSOS	TURMAS	ANO	CARGA HORÁRIA	QUANTIDADE VAGAS
Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário	I	2006	402 h/a	45
Gestão da Informação e da Documentação	I, II e III	2006	180 h/a	40
Qualidade no gerenciamento do Serviço Público	I, II e III	2006	120 h/a	40
Projetos Técnicos	I	2007	120 h/a	40
Competências Gerenciais	I	2007	185 h/a	40
Gestão Orçamentária	I	2007	120 h/a	40
Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário	I	2008	402 h/a	45
Projetos Técnicos	I, II	2008	120 h/a	40
Curso de Especialização *Lato Sensu* em Saúde Pública para profissionais da área hospitalar	I	2009	360 h/a	40
Ferramentas de Gestão	I, II e III	2009	150 h/a	40
Desenvolvimento Gerencial	I, II e III	2009	150 h/a	40
Gestão Financeira e Orçamentária	I	2009	120 h/a	40
Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário	I	2010	402 h/a	45
Curso de Especialização MBA *Lato Sensu* em Gestão e Liderança Universitária	I	2010	402 h/a	45
Mini Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos	I e II	2010	20 h/a	40
Gestão da Educação Superior	I	2010	150 h/a	40
Gestão e Administração Hospitalar	I	2010	120 h/a	40
Seminários para Gestores do Hospital das Clínicas	I, II e III	2010	8 h/a cada	60
Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeate	I	2011	390 h/a	15
Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública para o Desenvolvimento	V	2011	402 h/a	45
Cursos de Especialização MBA *Lato Sensu* em Gestão e Liderança Universitária	II	2011	402 h/a	45
Ferramentas de Gestão	I	2011	402 h/a	40
Gestão da Educação Superior	I	2011	150 h/a	40
Gestão por Competências	I	2011	150 h/a	40
Gestão, planejamento e qualidade de vida em ambientes de TI	I	2011	160 h/a	20
Biossegurança e Gestão Ambiental	I	2011	150 h/a	40
Workshop de Gestão por Competências	I	2011	8 h/a	60

Fonte: PROGEPE/CCQ – Plano de Capacitação e Qualificação de Servidores TAEs da UFPE 2006-2011)
Elaborado pela autora.

Em suas apresentações, os Planos de Capacitação da PROGEPE analisados (2006-2011), ao referir-se a área de Educação Organizacional - desenvolvimento gerencial, assim preconizava:

> (...) Tem-se assim Cursos nas áreas de Educação Formal e Educação Organizacional, assim compreendidos:
> (...)
> Educação Organizacional

> *Desenvolvimento Gerencial* – criar uma visão coerente de gestão, em todos os níveis, objetivando o desenvolvimento de servidores que ocupam função de Dirigentes de Unidades Organizacionais e Chefias em todos os níveis, a partir de metodologia de aprendizado e técnicas orientadas para otimizar métodos de trabalho, na execução da função pública (PROGEPE, Plano de Capacitação para Servidores da UFPE, 2006-2011).

Estes cursos eram na modalidade presencial, realizados em salas de aulas de diversos Departamentos dos Centros Acadêmicos da UFPE, em horários que coincidiam com o horário de trabalho e dias alternados, com cargas horárias que variavam de 8 horas a 180 horas/aula.

Os cursos de pós-graduação *lato* e *strictu sensu* obedeciam as cargas horárias dos respectivos programas, contudo, caso as aulas caíssem dias de semana, o servidor era liberado pela Chefia Imediata.

Segundo informações obtidas junto à PROGEPE o fato dos cursos serem ofertados em horário de trabalho visava facilitar o acesso a estes e, seus dias alternados objetivavam o não prejuízo das atividades em suas unidades organizacionais.

No que tange as variações de cargas horárias, além de atender aos conteúdos previstos aos cursos, também buscavam atender a exigência legal de carga horária mínima para a progressão por capacitação dos servidores TAEs, de que trata a Lei nº 11.091/2005 (art. 10, § 1º)[37].

A comunicação para divulgação desses cursos era feita via memorandos (ANEXO H) assinados pela Pró-Reitora da PROGEPE e encaminhados às Chefias das diversas Unidades Organizacionais da UFPE.

Observou-se no conteúdo dos anexos dessas comunicações internas a frase: “prioritariamente aos servidores que ocupam função de gestores”, não obstando a inscrição de servidores não gestores. Tais memorandos eram também disponibilizados no endereço eletrônico da PROGEPE.

---

[37] Lei nº 11.091/2005. Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.
§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

Os cursos de pós-graduação eram divulgados também através dos editais dos respectivos programas.

O orçamento para capacitação de servidores da UFPE é oriundo de recursos próprios e de parcerias com a SRH/MPOG, através de programa de fomento a projetos de desenvolvimento e gestão de pessoas.

No período de 2008 a 2013, conforme Tabela 2, observa-se um crescente aporte financeiro para a execução dos Planos de Capacitação da UFPE, tendo sido o realizado em 2008 o montante de R$ 352.681,00 contra os R$ 876.679,00 em 2013, apontando um crescimento nos recursos financeiros destinados à capacitação de servidores em termos percentuais de 248,57%.

Importa esclarecer que nos anos de 2012/2013 houve mais cursos de pós-graduação *lato* e *strictu senso* em relação aos demais cursos, num total de 3 *strictu sensu* e dois *latos sensu*, cujos valores são previstos nos processos administrativos dos cursos aprovados pela PROPESQ e CAPES, além de ter havido mais cursos de iniciação para os novos servidores ingressantes docentes e TAEs por conta das novas contratações pós-Reuni.

Tabela 2
Orçamento Custeio da UFPE e Orçamento de Capacitação UFPE 2008-2013

EXERCÍCIOS	ORÇAMENTO CUSTEIO UFPE (em milhões R$)	% em relação ao Financeiro realizado para Capacitação	ORÇAMENTO CAPACITAÇÃO			
			PREVISTO		REALIZADO	
			Físico	Financeiro	Físico*	Financeiro
2013	**116.122.237**	**0,75**	1.200	880.000,00	**2.079**	**876.679,00**
2012	**90.353.718**	**0,89**	1.200	800.000,00	**1.351**	**813.817,00**
2011	**80.071.786**	**0,60**	2.000	500.000,00	**3.641**	**485.936,00**
2010	**62.663.318**	**0,65**	2.000	453.000,00	**3.645**	**412.695,00**
2009	**52.963.318**	**0,77**	2.000	413.540,00	**3.965**	**413.532,00**
2008	**40.511.152**	**0,86**	2.000	352.682,00	**3.038**	**352.681,00**

*** Nº de Capacitações realizadas**
Fonte: PROPLAN (2013). Orçamento do Tesouro. PROGEPE (2013)
Elaborado pela autora.

Nas Universidades Federais, em particular na UFPE, a pesquisa realizada demonstrou que a condução de servidores para as funções de gestão não utiliza como critério básico conhecimentos em gestão, sendo comum o servidor docente ou técnico ser conduzido ou através de eleições (Reitor e Vice-Reitor; Diretores e Vice-Diretores de Centro; Chefes e Sub-Chefes de Departamentos; Coordenadores e Vice-Coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação) ou através de designação da Chefia Superior (Pró-Reitores, Diretores, Assessores, Assistentes e

Coordenadores das Pró-Reitorias, Coordenadores e Gerentes dos Centros, Diretores de Divisões, Chefes de Serviço e Secretárias(os)).

Tal condução de gestores na UFPE caminha na contramão da nova política de gestão de pessoas no âmbito público que prevê a possibilidade de servidores do quadro efetivo poder assumir funções de Direção e Assessoramento, mediante critérios de mérito e de competências, em processo transparente, induzindo à profissionalização em áreas essenciais do Estado.

O número total de gestores da UFPE ocupantes de Funções de Direção, Assessoramento e Chefias que percebem CDs e FGs, dos 3 Campi são 831 (Quadro 9), sendo 87 ocupantes dos CDs, correspondendo a 10,46% do total de gestores. Os CDs compreendem: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Assessores, Diretores de Centros acadêmicos e de Órgãos Suplementares, Superintendência, Diretorias das Pró-Reitorias, de Órgãos Suplementares e Assessores do Reitor. Já os que ocupam as FGs totalizam 744, compreendendo Chefes e Sub-chefes de Departamentos, Assessores e Assistentes Administrativos, Coordenadores Cursos de Graduação e Pós-Graduação, Coordenação de Biblioteca Setorial e Coordenadores dos Centros e Pró-Reitorias, Assistentes de Pró-Reitores, Gerentes de Centros Acadêmicos, Diretores de Divisões, Chefes de Serviço e de Escolaridade nos Centros Secretárias(os) do Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros e Secretárias(os) de Departamentos.

Quadro 9
Quantitativo de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG)

FUNÇÕES DE DIREÇÃO (CD)	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Assessores, Diretores de Centros Acadêmicos, Órgãos Suplementares, Superintendência, Diretorias das Pró-Reitorias, de Órgãos Suplementares e Assessores do Reitor.	**87**	**10,46%**
FUNÇÕES GRATIICADAS (FG)	Chefes de Departamentos, Assessores e Assistentes Administrativos, Coordenadores Acadêmicos, Coordenação de Biblioteca Setorial e Coordenadores dos Centros e Pró-Reitorias, Assistentes de Pró-Reitores, Gerentes de Centros Acadêmicos, Diretores de Divisões, Chefes de Serviço e de Escolaridade nos Centros Secretárias(os) do Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros e Secretárias(os) de Departamentos, além dos Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação .	**744**	**89,54%**
	TOTAL	**831**	**100%**

Fonte: PROGEPE/Relatório de Gestão (2012)
Elaborado pela autora.

Apesar de serem ofertados 23 cursos de capacitação e qualificação na área de gestão, com 49 turmas, prioritariamente para gestores da UFPE, no período de 2006 a 2011, apenas 309 servidores que ocupam funções de gestão,

correspondendo a 37,18% do total de gestores participaram dos cursos, conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10
Relação de Cursos de Capacitação e Qualificação ofertados prioritariamente para Gestores no período de 2006 a 2011 e nº de Gestores participantes

ANO	CURSOS/TURMAS	CARGA HORÁRIA	C/Q*	Nº GESTORES PARTICIPANTES	Nº VAGAS	%
2006	Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário	402 h/a	**Q**	**3**	45	6,7
	Gestão da Informação e da Documentação/ Turmas I, II e III	180 h/a	**C**	**06**	40	15,0
	Qualidade no gerenciamento do Serviço Público I, II e III	120 h/a	**C**	**09**	120	7,5
2007	Projetos Técnicos	120 h/a	**C**	**11**	40	27,5
	Competências Gerenciais	185 h/a	**C**	**18**	40	45,0
	Gestão Orçamentária	120 h/a	**C**	**15**	40	37,5
2008	Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário	402 h/a	**Q**	**3**	45	6,7
	Curso de Ferramentas de Gestão Turmas I, II e III	150 h/a	**C**	**7**	40	17,5
	Curso de Projetos Técnicos - Turmas I e II	120 h/a	**C**	**12**	80	15
2009	Cursos de Especialização *Lato Sensu* em Saúde Pública para profissionais da área hospitalar	365	**Q**	**6**	45	13,3
	Ferramentas de Gestão Turmas: I, II e III	150 h/a	**C**	12+7+13 Total **32**	120	26,6
	Desenvolvimento Gerencial Turmas I, II e III	150 h/a	**C**	20+18+07 Total **45**	120	37,5
	Gestão Financeira e Orçamentária	120 h/a	**C**	**04**	40	10,0
2010	Cursos MBA Especialização *Lato Sensu* em Gestão e Liderança Universitária	365 h/a	**Q**	**5**	40	12,5
	Mini Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos Turmas I e II	20 h/a	**C**	09+7 Total **16**	80	20,0
	Gestão da Educação Superior	150 h/a	**C**	**14**	40	35,0
	Gestão e Administração Hospitalar	120 h/a	**C**	**5**	40	12,5
	Seminários para Gestores do Hospital das Clínicas Turmas: I, II e III	8 h/a cada	**C**	**27**	180	15,5
2011	Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste	390 h/a	**Q**	**6**	15	40,0
	Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário	402 h/a	**Q**	**2**	40	5,0
	Ferramentas de Gestão	185 h/a	**C**	**10**	40	25,0
	Gestão da Educação Superior	150 h/a	**C**	**10**	40	25,0
	Gestão por Competências	150 h/a	**C**	**06**	40	15,0
	Gestão, planejamento e qualidade de vida em ambientes de TI	160 h/a	**C**	**05**	40	12,5
	Biossegurança e Gestão Ambiental	150 h/a	**C**	**01**	40	2,5
	Workshop de Gestão por Competências	8 h/a	**C**	**38**	60	63,3
TOTAL	**23 Cursos com 49 Turmas**	**6.336 h/a**		**309**	**1.475**	**20,9**[38]

***C/Q** – Capacitação/Qualificação
Fonte: PROGEPE/CCQ – Relatórios da CCQ/PROGEPE 2006-2011
Elaborado pela autora.

Pelos dados até aqui expostos, depreende-se que não basta considerar que ocorrerão mudanças nas Universidades Federais com a edição de atos normativos

[38] Em relação ao número de vagas ofertadas.

sem considerar o comportamento humano no planejamento dessas reformas (GAETANI, 1998). Não se pode conceber que mudança de comportamento ocorrerá como num passe de mágica, a partir da edição de documentos formais

Apesar de estar previsto no Decreto nº 5.707/06, Decreto nº 5.825/06 e no PDI da UFPE (2009-2013, p. 56) que a participação em cursos de capacitação voltados à gestão constitui-se em "pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção", a pesquisa demonstrou que a participação de gestores da UFPE em cursos de capacitação, prioritariamente destinados aos gestores de todos os níveis, é tímida, fortalecendo o entendimento de que a regra positivada não induz a mudança de comportamento.

É basilar a conscientização de que capacitar-se continuadamente é preciso e que o repertório de conhecimentos já adquiridos por si só não garantem uma gestão eficaz e eficiente.

Outra questão: não basta capacitar para o trabalho ou promover a qualificação em cursos de educação formal, ampliando as competências para servidores não gestores, uma vez que estes para aplicarem os conhecimentos adquiridos na capacitação e ou qualificação necessitam da anuência da chefia e esta sem os conhecimentos necessários, provavelmente serão obstáculos às mudanças tecnológicas.

Daí a profissionalização envolver principalmente o gestor público, para que ele possa caminhar *pari passu* [39]com novas tecnologias e práticas gerenciais.

Pode-se ainda afirmar que gestores sofrem pressões, seja dos níveis hierárquicos superiores para atingimento de metas institucionais, seja dos órgãos de controle internos e externos, seja dos subordinados, cujas necessidades por vezes divergem das necessidades organizacionais.

A despeito de pressões que possam existir sobre o gestor público, pode-se considerá-lo um ator relevante para o sucesso das mudanças na administração pública.

Isto porque, em tese, o nível gerencial deve atuar na prevenção da obsolência organizacional, auxiliando no atingimento dos fins institucionais. Se a organização está falhando, uma última análise remete ao insucesso ou ao mau desempenho do gestor.

---

[39] Expressão latina que significa com passo igual, ao mesmo tempo, simultaneamente (PRIBERAM, Dicionário *on line*, s/d).

Tanto é verdade que, no âmbito da UFPE, os órgãos de controle, sejam internos ou externos, avaliam alguns sistemas quanto ao risco[40] e sua relevância em relação à Universidade.

Segundo a AUDINT/UFPE (2013) a elaboração da matriz de risco, considerando o período de 2008 a 2013, se deu a partir de dados extraídos dos Relatórios e Ofícios da CGU, TCU, MPU e AUDINT/UFPE, cujos percentuais de atuação desses Órgãos foram definidos, mostrando as áreas mais sensíveis a vícios administrativos.

São seis os fatores de risco: operacional; financeiro; de tecnologia da informação; de informação para a tomada de decisões; de recursos humanos e contextual[41] (AUDINT/UFPE, 2013).

Os sistemas avaliados foram: controle de gestão[42]; gestão orçamentária[43]; gestão financeira[44]; gestão patrimonial[45]; gestão de pessoas[46]; gestão de suprimento de bens e serviços[47] e gestão operacional[48] (AUDINT/UFPE, 2013).

---

[40] "Matriz de Risco permite identificar os riscos que podem afetar as organizações, tanto em termos de frequência quanto a impactos" (Avaliação Sumária quanto ao risco e sua relevância em relação à UFPE (AUDINT/UFPE, 2013, p. 1).

[41] Risco operacional: medida em que avalia a possibilidade da Instituição não alcançar seus objetivos por não identificar e manejar os riscos de forma que não possam ferir a integridade, eficácia e eficiência em suas operações, preservando seus ativos; Risco financeiro: fator que pode gerar perda financeira para a Instituição; Risco de Tecnologia da Informação: possibilidade da TI institucional não funcionar segundo o previsto, comprometendo a disponibilidade, integridade e segurança da informação; Risco da Informação para a tomada de decisões: possibilidade da informação que deve respaldar a tomada de decisão ser incompleta, obsoleta, inexata, tardia e não guardar relação com o processo de tomada de decisão; Risco de RH: possibilidade de ausência de valores éticos, de competência profissional, da ausência de adequada estrutura organizacional e de responsabilidade formal seja da administração ou dos servidores da Instituição; Risco Contextual: possibilidade de haver fatores externos que possam modificar as diretrizes básicas orientadoras dos objetivos institucionais, repercutindo sobre a capacidade de alcance dos objetivos (AUDINT/UFPE, 2013).

[42]Controle de Gestão refere-se ao agrupamento de modalidades atreladas a objetivos e metas fixados para um determinado período planejado (AUDINT/UFPE, 2013).

[43]Gestão Orçamentária indica o segmento comprometido com a programação das fontes de créditos orçamentários e sua execução (AUDINT/UFPE, 2013).

[44]Gestão Financeira segmento que tem por compromisso o gerenciamento dos recursos financeiros de uma Instituição (AUDINT/UFPE, 2013).

[45]Gestão Patrimonial refere-se ao gerenciamento de bens patrimoniais de uma Unidade Organizacional, indicando as baixas, conservações, etc (AUDINT/UFPE, 2013).

[46]Gestão de Pessoas diretamente associado a Unidade Organizacional de Gestão de Pessoas onde são observadas as movimentações, indenizações, capacitações e desenvolvimento, seguridade social e regime disciplinar (AUDINT/UFPE, 2013). .

[47]Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços ligado a Unidade que tem por prerrogativa o gerenciamento das aquisições de bens e serviços de uma Unidade Organizacional, envolvendo processos licitatórios, contratos de obras, compras e serviços, dentre outros (AUDINT/UFPE, 2013).

[48] Gestão Operacional segmento que tem por compromisso a programação e a execução das atividades fim de uma Unidade organizacional, nos aspectos legais, eficácia, eficiência, economicidade, qualidade e efetividade (AUDINT/UFPE, 2013).

Segundo avaliação sumária dos riscos, elaborada pela AUDINT/UFPE, conforme Tabela 3, onde são demonstradas as avaliações feitas pela CGU, TCU, MPU e AUDINT/UFPE, tem-se que o Sistema de Gestão de Suprimentos (área de suprimentos de bens e serviços) apresentou percentual de 41,75% de atuação das quatro unidades de auditoria (CGU, TCU, MPU e AUDINT/UFPE), seguido do Sistema de Gestão de RH, com 21,43%, Controle de Gestão com 14,76%, Gestão Financeira com 7,14%, Gestão Patrimonial com 5,71%, Gestão Operacional com 5,56% e Gestão Orçamentária com 3,65% (AUDINT/UFPE, 2013).

Tabela 3
Sistemas auditados pelos Órgãos de Controle Externo e Interno (CGU, TCU, MPU e AUDINT/UFPE) – 2008-2013

Áreas	AUDINT/UFPE (1)	CGU,TCU e MPU (2)	Total (1+2)	Média	% Somatório da Média
Controle de Gestão	48	45	**93**	46,5	**14,76**
Gestão Orçamentária	9	14	**23**	11,5	**3,65**
Gestão Financeira	8	37	**45**	22,5	**7,14**
Gestão Patrimonial	8	28	**36**	18	**5,71**
Gestão de RH	35	100	**135**	67,5	**21,43**
Gestão de Suprimentos	34	229	**263**	131,5	**41,75**
Gestão Operacional	-	35	**35**	17,5	**5,56**
Total	**142**	**488**	**630**	**114,25**	**100**

Fonte: AUDINT/UFPE (2013)

Com base na Matriz de Risco pontuada pelos Órgãos de Controle Interno e Externo foram estabelecidos Ciclos de Auditoria determinando a frequência em que as Auditorias se deram (anual, semestral, trimestral e mensal).

Como demonstrado no Quadro 11, os sistemas que foram auditados mensalmente na UFPE nos exercícios de 2008 a 2013, devido ao índice de riscos foram: gestão de suprimento de bens e serviços e gestão de pessoas.

O sistema de controle de gestão recebeu auditorias trimestrais, enquanto que auditorias semestrais ficaram para os Sistemas de Gestão Financeira, Patrimonial e Operacional.

Quanto ao Controle da Gestão Orçamentária este ocorreu anualmente.

Quadro 11
Frequência de atuação das Auditorias por Sistemas

%	SISTEMAS	FREQUÊNCIA
41,75	Gestão de Suprimentos	**Mensal**
21,43	Gestão de RH	**Mensal**
14,76	Controle de Gestão	**Trimestral**
7,14	Gestão Financeira	**Semestral**
5,71	Gestão Patrimonial	**Semestral**
5,56	Gestão Operacional	**Semestral**
3,65	Gestão Orçamentária	**Anual**

Fonte: AUDINT/UFPE (2013)
Adaptado pela Autora

Pelo exposto, resta patente a necessidade de capacitar os gestores para o exercício da função de Direção, Chefia, Assessoramento e Coordenação como forma de tornar eficaz, eficiente e efetiva sua prática enquanto gestor.

Não basta, pois, ter ou não titulações acadêmicas e os conhecimentos a elas inerentes, até porque esses estão restringidos a uma parcela do saber.

Ademais, os conhecimentos em gestão pública são específicos e mesmo aqueles obtidos com a vivência na função precisam ser continuadamente revisitados, haja vista a dinâmica e volatilidade das normas que regem a Administração Pública.

Assim, para que o gestor tenha um bom desempenho necessário se faz sua profissionalização e contínua capacitação, uma vez que os riscos de uma má gestão podem gerar sérios danos ao principal agente financiador e usuário – a sociedade.

Daí a responsabilização administrativa, civil e penal a que é submetido o gestor público.

CAPÍTULO III

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo são descritas as características da metodologia utilizada neste estudo, compreendendo a sua tipologia, contexto, participantes da pesquisa, técnicas de abordagem, os métodos de coleta e análise dos dados, assim como suas limitações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Frente à necessidade de compreensão mais minuciosa sobre a adesão de gestores da UFPE a cursos prioritariamente destinados a estes e eventuais dissonâncias entre motivos que ensejam a participação de gestores, formações e conhecimento específico para o desempenho da função de gestores públicos, este estudo é de caráter exploratório, cujas formas utilizadas foram diversas ferramentas de investigação científica, utilizando-se de métodos quantitativos. A utilização destes "traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizando técnicas estatísticas (COSTA-RODRIGUES, 2007, p.5).

Não se trata de um estudo de caso simples, uma vez que tal fenômeno tende a repetir-se nas diversas IFES brasileiras, apesar das particularidades inerentes as mesmas. Para além disto, não seria plausível, em função do tempo, elaborar comparações gerais com todas as IFES brasileiras.

Os objetivos foram fortes o suficiente para que esta pesquisa não fosse um estudo de caso pontual, uma vez que não se buscou compreender as particularidades do evento apenas e exclusivamente para a UFPE e sim para as possíveis causas ensejadoras da participação de gestores em cursos direcionados a área de gestão promovidos por uma instituição pública de ensino, buscando entender o contexto que, por determinações legais, regem a administração pública, sendo semelhantes a qualquer IFES do país.

No que tange aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca relatar os fatos como se apresentam, utilizando-se para tal técnicas padronizadas de coleta de dados, quais sejam questionários e observação sistemática (COSTA-RODRIGUES, 2007).

Nessa mesma linha, Vergara (2000, p. 47) informa que a pesquisa descritiva é aquela que “expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”, E quanto à modalidade, trata-se de uma pesquisa de campo, uma vez que buscou-se “observar e estudar as relações estabelecidas” (COSTA-RODRIGUES, 2007, p. 8; MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 83).

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA E TÉCNICA DE ABORDAGEM

O universo desta pesquisa foram gestores da UFPE, com lotação no campus Recife, ocupantes das funções de Direção, Assessoria, Chefias e Coordenações das diversas Unidades Organizacionais, mais especificamente: Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros Acadêmicos, e Diretores de Unidades Administrativas, Chefes de Departamentos Acadêmicos, Coordenadores de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação, Coordenadores de Centros e Pró-Reitorias, Assessores e Assistentes, totalizando 128 gestores, uma vez que estas funções têm a peculiaridade de serem considerados detentores de certo poder decisório e de comando, posicionados hierarquicamente no organograma institucional.

O contexto em que se deu a pesquisa foi a UFPE, que agrega (PEI 2013-2027): uma comunidade de mais de 45.000 pessoas; 12 Centros Acadêmicos; três campi; 72 departamentos acadêmicos; 2.213 professores no quadro efetivo, 340 substitutos e 11 visitantes; 4.106 servidores técnico-administrativos; cerca de 29.500 alunos regularmente matriculados; 107 cursos de graduação; 3.375 alunos nos 68 cursos de mestrado acadêmico; 2.885 alunos nos seus 49 cursos de doutorado; 343 alunos nos 8 cursos de mestrado profissional; 2.076 alunos nos 49 cursos de especialização presencial e; 1.169 alunos nos 3 cursos de especialização EAD.

Em sua estrutura ainda conta com 9 Órgãos Suplementares, a saber:

- Biblioteca Central;
- Editora Universitária;
- Hospital das Clínicas;
- Lika - Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami;
- Núcleo de Educação Física;
- Núcleo de Saúde Pública;
- Núcleo de Tecnologia da Informação;

- Núcleo de TV e Rádios Universitárias;

- Prefeitura.

O Quadro 12 apresenta a estrutura da UFPE de forma sucinta.

Quadro 12
Estrutura da UFPE

CAMPI	Centros Acadêmicos	Departamentos Acadêmicos	Cursos de Graduação	Cursos de Pós-Graduação	Alunos Graduação e Pós-Graduação e Colégio de Aplicação	Docentes	TAEs
3	**12**	**72**	**107**	**132**; **SS 116**, (45 D; 65 MA; 6 MP) e **66 LS**	**29.500** G **; 9.848** (PG) **: 3.375** MA **; 343** MP**; 2.076** LS presencial e **1.169** LS EAD	**2.564 – 2.213** quadro efetivo; **340** substitutos e **11** visitantes	**4.106**[49]

Fonte: PEI UFPE – 2013-2027.
Elaborado pela autora.

As diversas Unidades Organizacionais da UFPE estão distribuídas em 133 edificações e 24 imóveis no estado de Pernambuco, conforme demonstrado no Quadro 13:

Quadro 13
Distribuição espacial dos bens imóveis de uso especial de propriedade da União UFPE e HC – 2011

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	QUANTIDADE DE IMÓVEIS DE PROPRIEDADE DA UNIÃO DE RESPONSABILIDADE DA UFPE
Pernambuco	**Exercício 2011**
Recife – Campus Universitário Joaquim Amazonas	**1**
- Edificações utilizadas pela UFPE	**110**
- Edificações cedidas a terceiros	**11**
Recife – Fora do Campus Universitário Joaquim Amazonas	
- Edificações utilizadas pela UFPE	**7**
- Edificações cedidas a terceiros	**2**
Caruaru – Campus do Agreste	**1**
Vitória de Santo Antão – Centro Acadêmico de Vitória	**2**
Total de imóveis	**24**
Total de Edificações	**133**

Fonte: Prefeitura da UFPE: Inventário de Bens Imóveis 2011
Adaptações realizadas pela autora a partir de dados da pesquisa

[49] Dos três campi, incluindo HC. Dados PEI UFPE 2013-2027.

No que tange a sua gestão, a UFPE é administrada pela Reitoria em parceria com o Conselho Universitário. Este é formado por outros dois conselhos específicos, o de Administração e o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. Junto a essas duas estruturas está o Conselho de Curadores, órgão de fiscalização econômica e financeira da universidade.

A Reitoria é unidade organizacional que coordena, planeja e supervisiona as atividades da instituição. É constituída pelo Gabinete do Reitor e por sete Pró-Reitorias: para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ), de Extensão (PROEXT), Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), Gestão Administrativa (PROGEST) e para Assuntos Estudantis (PROAES) O Gabinete do Reitor compõe-se pela Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, Assessorias do Reitor, Procuradoria Geral e Comissões Permanentes setoriais.

O Conselho Universitário, como já referido, executa suas atividades por meio de dois Conselhos: o de Administração e o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. Ao primeiro cabe coordenar o orçamento, convênios e questões administrativas em geral e possui três câmaras (Legislação e Normas, Assuntos Estudantis e Assuntos Financeiros).

Já ao segundo compete gerenciar toda a vida acadêmica da instituição, a criação e o funcionamento de cursos e a execução de pesquisas e atividades de extensão e é composto por três câmeras (Administração e Ensino Básico, Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão).

Como documentos legais a Universidade conta com o Estatuto[50], Regimento Interno[51] e, em seu planejamento estratégico, até o ano de 2013, contou com dois documentos internos, a saber: o Planejamento Estratégico Institucional – PEI (2003-

[50] Homologado pelo Ministério da Educação e Cultura em 1975 (D.O.U., 20.03.75). Alterações posteriores foram introduzidas pela Lei 8.420/77, regulamentada pelo Decreto 80.538/77, e Res. 01 de 10.05.78, do Conselho Universitário, que lhes dá cumprimento. (B.O. nº 03 esp., de 05.04.79); Resolução nº 01/79 do Conselho Universitário, públicada no B.O . nº 10, de 20.05.79; Parecer nº 02/76 do Conselho Universitário, aprovado pelo Parecer nº 1.099 de 02.08.79, do Conselho Federal de Educação; Parecer nº 11/79 do Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão, de 10.05.79; Parecer nº 02/81 do Conselho Universitário em 22.06.81, por força do Decreto-Lei nº 1820 e do Decreto nº 85487, ambos de 11/12/80, e do Decreto-Lei nº 1858, de 16/02/81; Portaria nº 57, de 01/02/82, publicada no D.O.U. em 03/02/82.

[51] Aprovado na terceira Sessão Extraordinária do Conselho Universitário, realizada em agosto de 1975, em sessão permanente; Aprovado pelo Conselho Federal de Educação, através do Parecer nº 1.099/79, de 02 de agosto de 1979; Alterado pela Resolução nº 03/81 do Conselho Universitário em 25.06.81, por força do Decreto-Lei nº 1820 e do Decreto nº 85487, ambos de 11/12/80 e do Decreto-Lei nº 1858, de 16/02/81; Homologação do Parecer nº 778/81 do CFE, publicada no D.O.U. em 03/02/82.

2013) e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2009-2013). É com base nestes dois documentos que a Universidade, anualmente, elabora o seu PAI.

De acordo com o PAI 2009-2013 e com o PEI 2003-2013, a missão da UFPE é promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Essa Universidade foi uma das primeiras a implantar o Plano de Capacitação e Qualificação de Servidores, visando o desenvolvimento profissional do servidor, a partir do fomento a cursos de educação formal e educação organizacional, tomando como base a Lei nº 11.091/2005, que institui o PCCTAE. Importa frisar que o referido Plano serviu de modelo para algumas IFEs (PROGEPE, 2007).

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, que de acordo com Costa Neto (2002, p. 44), pode ocorrer quando “embora se tenha a possibilidade de atingir toda a população, retiramos a amostra de uma parte que seja prontamente acessível”.

Ainda nesse sentido, Vergara (2000, p.48) conceitua amostra não probabilística aquela que “é levantada longe de qualquer procedimento estatístico, selecionando elementos pela facilidade de acesso a eles”. A abordagem é não probabilística por abranger elementos da população escolhidos segundo critérios da pesquisadora (BARBETTA, 2002).

A identificação dos participantes foi feita através de dados levantados do SIAPE, junto a PROGEPE, onde foram coletados dados como nome, cargo e função que ocupa, unidade de lotação e e-mail.

Informações mais detalhadas sobre cursos ofertados para gestores, quantidade de turmas, quantitativo de gestores participantes destes cursos foram extraídos de relatórios gerenciais e planos de capacitação junto à CCQ/PROGEPE.

Os questionários contendo questões fechadas e abertas (APÊNDICE A) foram encaminhados pelo correio eletrônico dos gestores cadastrados no SIAPE. Dos 128 *e-mails* encaminhados, 68 retornaram com as respostas, ou seja, 53,12%, responderam ao questionário, podendo-se inferir que os 68 respondentes que participaram desta pesquisa representam a amostra por acessibilidade investigada.

À frente do questionário foi colocada uma carta (APÊNDICE A), explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de se obter as respostas.

Antes de enviar o instrumento da pesquisa à população investigada realizou-se o pré-teste (APÊNDICE B) do questionário com o intuito de verificar a possibilidade de melhorias na elaboração das perguntas, das divisões efetuadas e compreensão dos termos empregados.

Um total de 10 gestores de diversas Unidades Organizacionais da Reitoria responderam ao pré-teste e, por não terem apontado dificuldades de compreensão das questões, deu-se início a aplicação do questionário à amostra selecionada.

Assim que retornavam os questionários eletrônicos, as respostas eram digitadas em planilha eletrônica *excell,* para, em seguida, iniciar-se a análise e interpretação dos dados da pesquisa.

3.3 INVENTÁRIO DOCUMENTAL

Foram utilizados nesta pesquisa os seguintes documentos:

- Relatórios do SIAPE contendo dados de servidores detentores das funções de Direção, Assessoramento e Chefia da UFPE;

- Relatórios de Gestão da UFPE de 2009 a 2011 com dados gerais sobre a instituição;

- Planos de capacitação dos anos de 2006 a 2011 para servidores da UFPE, elaborados pela CCQ/PROGEPE;

- Relatórios anuais da CCQ/PROGEPE contendo dados dos cursos destinados a área de gestão, como: nomes dos cursos, quantidade de turmas, cargas horárias e quantitativo de gestores participantes;

- Memorandos circulares divulgadores de cursos para servidores, prioritariamente gestores;

- Questionários do pré-teste, elaborados pela pesquisadora com fins de verificar a possibilidade de melhorias na elaboração das perguntas e compreensão dos termos empregados.

- Afora os referidos documentos foi utilizado o *software* SPSS 19 para tratamento estatístico dos dados.

3.4. PROCEDIMENTOS

Foi feito levantamento de dados documentais sobre o quantitativo de gestores que participaram dos cursos, a partir de seus formulários de inscrição (ANEXO G) e consultas ao SIAPE, além da estrutura dos cursos, com fins de identificar objetivos dos cursos, quantidade de vagas, duração, quantitativo de turmas ofertadas e público-alvo dos cursos.

Buscou-se verificar a adesão aos cursos promovidos prioritariamente aos gestores de todos os níveis da UFPE, aos cursos ofertados, através da análise das respostas obtidas dos questionários encaminhados aos servidores que ocupam função de Direção, Assessoramento e Chefia, com certo poder decisório, quais sejam: Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros Acadêmicos e Administrativos, Assessores, Assistentes, Chefes de Departamentos Acadêmicos e Administrativos, Coordenadores Administrativos e Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-graduação do campus Recife.

As questões formuladas buscavam basicamente conhecer a percepção e conhecimento sobre capacitação para gestores, através dos cursos ofertados pela PROGEPE, além de compreender, sob a perspectiva desses, a necessidade e motivação para obter conhecimentos específicos ao exercício da função.

Assim, os pontos de interesse desta pesquisa, conforme Quadro 14 são:

Quadro 14
Instrumentos da pesquisa e objetivos

INSTRUMENTOS	OBJETIVOS
Plano de Capacitação de servidores da UFPE	Analisar práticas e políticas de capacitação de gestores na UFPE
PDI UFPE (2009/2013); PAI UFPE (2009-2013) PEI UFPE (2009/2013)	Averiguar o alinhamento entre objetivos institucionais e política de capacitação de gestores da UFPE
Questionário para Gestores	Verificar o conhecimento dos gestores sobre a política de capacitação direcionada aos ocupantes das funções de Direção, Assessoramento e Chefia; percepção sobre importância e necessidade de capacitar gestores para desempenho na atividade de gestor.

Elaborado pela autora

3.5 DIFICULDADES DA PESQUISA

O fio condutor desta pesquisa foi a capacitação de gestores da UFPE, aqui tratada não apenas como ferramenta técnica utilizada em prol da Instituição, mas principalmente, como elemento primordial a efetivação do processo de mudança do modelo de gestão da Administração Pública, principalmente no que tange as mudanças ocorridas nas Universidades Federais.

Por óbvio que, num processo de médio prazo como é o de Mestrado, o tempo é um dos maiores obstáculos à pesquisa.

Apesar de existirem Universidades Federais em todos os Estados do Brasil e estas serem regidas pelos mesmos diplomas legais, não foi viável incluí-las por questões de limitação no prazo disponível para a pesquisa.

Pelo mesmo motivo a pesquisa teve de restringir-se ao Campus Recife, não contemplando os campi de Vitória de Santo Antão e Agreste.

Quanto ao levantamento de documentos internos – em geral, os documentos necessários para embasar a pesquisa foram obtidos da Universidade.

É possível que algumas informações internas relevantes tenham sido omitidas pelos informantes por se tratarem de documentos privados e sigilosos da Instituição, a exemplo dos nomes dos titulares dos CDs e FGs e respectivos valores pecuniários das funções de Direção, Chefia e Assessoramento. O que é absolutamente plausível.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo destina-se a correlacionar os resultados obtidos a partir das respostas oriundas de questionários aplicados a servidores que desempenham função de Direção, Assessoramento e Chefia da UFPE sobre o exercício da função de gestores e conhecimento sobre capacitação específica para assumir esse *múnus* público, para, então, realizarem-se a descrição e a análise dos referidos resultados.

Para se obter uma leitura da adesão dos gestores em cursos de capacitação na área de gestão ofertados pela PROGEPE/UFPE foram realizadas:

- estatística descritiva dos dados a partir das informações obtidas com os questionários aplicados;

- estatística descritiva e correlações entre dados de tempo de serviço na UFPE e tempo na função;

- estatística descritiva e correlação entre dados de ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento e conhecimentos pré-existentes

Todos os achados foram interpretados a partir da percepção e conhecimento dos gestores sobre cursos, legislação vigente e referenciais teóricos.

A compreensão da adesão dos gestores da UFPE aos cursos específicos para consubstanciar o exercício da função de gestor e suas crenças sobre conhecimentos já estabelecidos instiga uma reflexão sobre os significados relacionados a essas variáveis.

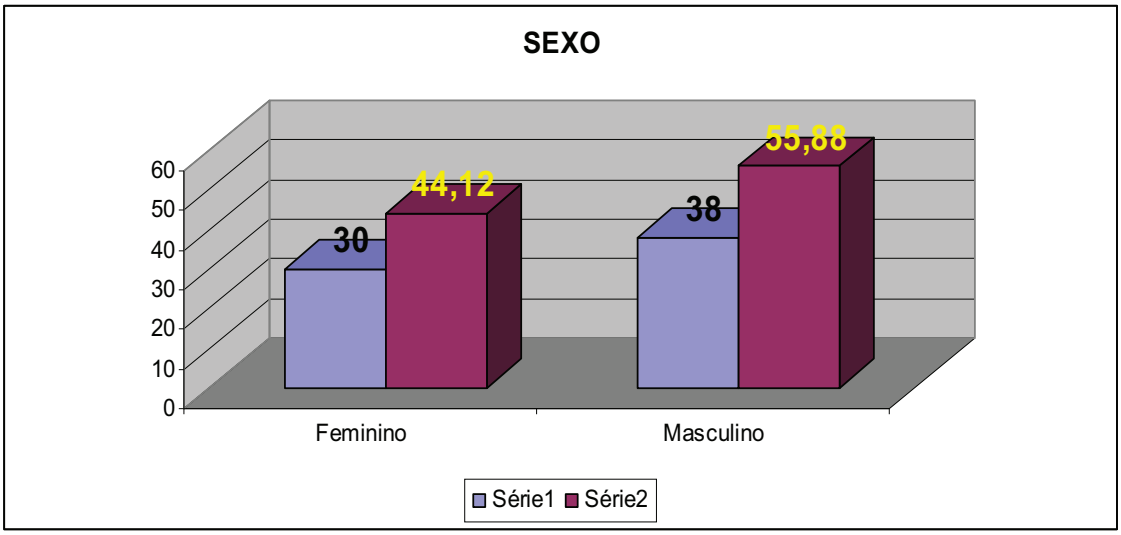
Os resultados foram agrupados em quatro blocos, sendo o primeiro relativo ao perfil dos respondentes, seguido por perguntas sobre à função de chefia, capacitação de gestores e, por fim, a profissionalização de gestores e UFPE: aspectos e circunstâncias.

4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

4.1.1 SEXO

Para fins desta pesquisa, a amostra contou com um total de 68 indivíduos, sendo 38 (55,88%) do sexo masculino e 30 (44,12%) do sexo feminino, conforme dados apontados no Gráfico 2 abaixo.

Gráfico 2
Histograma Sexo dos participantes

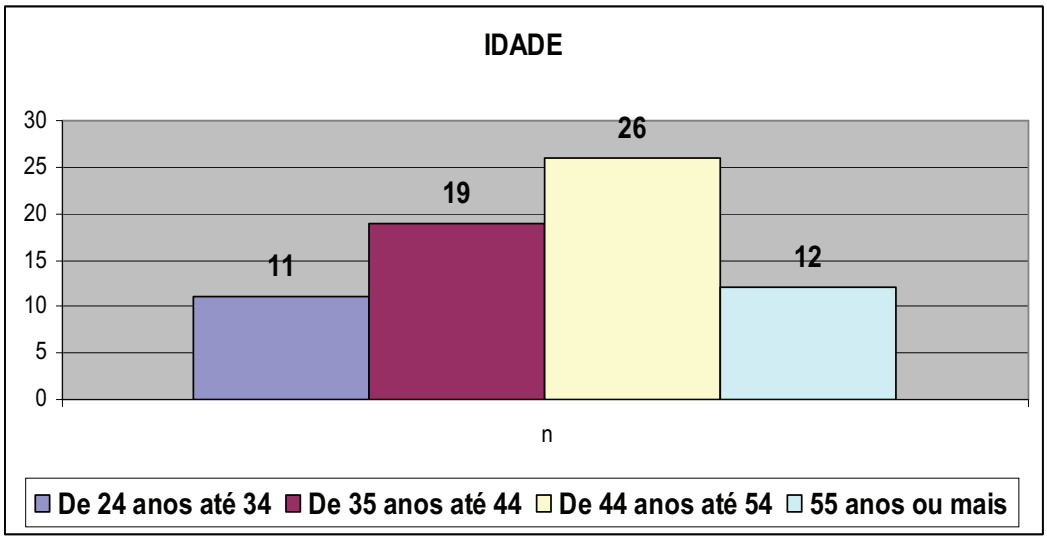


Fonte: Dados da pesquisa de campo
Elaborado pela autora.

4.1.2 IDADE

A média de idade dos participantes foi de 45,41 anos (DP=9,93), variando individualmente dos 24 anos aos 64 anos, distribuídas da seguinte forma:

Gráfico 3
Histograma da Idade dos participantes



Elaborado pela autora.

4.1.3 ESCOLARIDADE/ÁREA DE FORMAÇÃO

Quanto a escolaridade todos os respondentes possuem 3º grau completo em diversas área do conhecimento. Dos 68 respondentes, 11 possuem formação na área de Administração (16,18%), seguidos dos que possuem formação em Engenharia (7,35%), Psicologia com 5,88%, Medicina, Ciência da Computação e Serviço Social, estes totalizando 4,41% dos respondentes, conforme se observa na Quadro 15 abaixo:

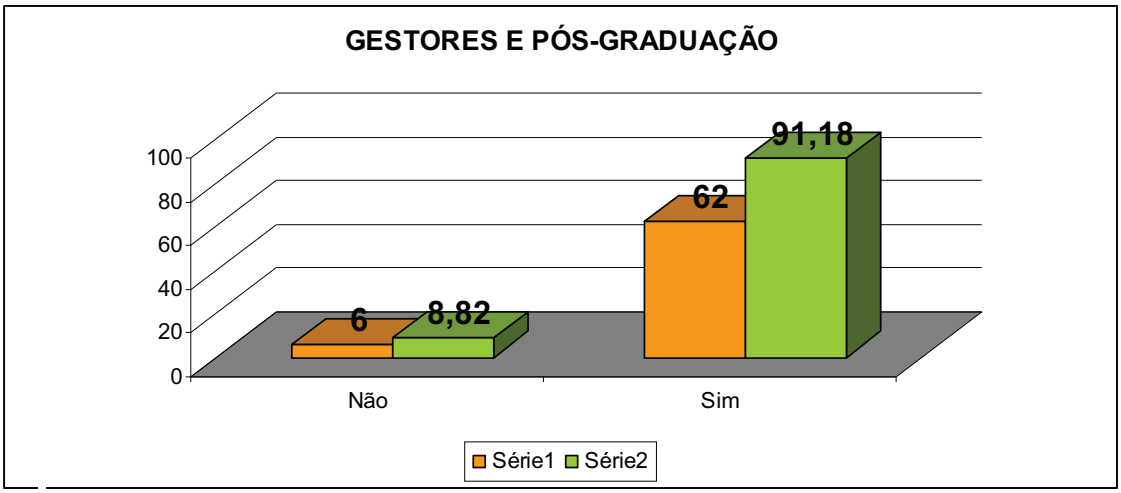
Quadro 15
Área de formação dos Gestores (graduação ou equivalente)

	n	%
Administração	11	16,18
Artes Cênicas	1	1,47
Biblioteconomia - Ciência da Informação	1	1,47
Biblioteconomia	1	1,47
Biologia	1	1,47
Biomedicina	1	1,47
Ciência da computação	3	4,41
Ciências Atuariais	1	1,47
Ciências biológicas	1	1,47
Ciências contábeis	1	1,47
Ciências Sociais	1	1,47
Comunicação	1	1,47
Cursando Gestão Pública	1	1,47
Design	1	1,47
Direito	1	1,47
Doutorado	1	1,47
Engenharia	5	7,35
Engenharia Civil	2	2,94
Engenharia da Computação	1	1,47
Engenharia de Materiais	1	1,47
Engenharia Elétrica	1	1,47
Engenharia Eletrônica	1	1,47
Engenharia Naval	1	1,47
Farmácia	1	1,47
Física	1	1,47
Fonoaudiologia	2	2,94
Graduação	1	1,47
História	2	2,94
Jornalismo	1	1,47
Letras	1	1,47
Medicina	3	4,41
Não respondeu	2	2,94
Nutrição	1	1,47
Pedagogia	1	1,47
Psicologia	4	5,88
Saúde	1	1,47
Secretariado executivo	2	2,94
Serviço Social	3	4,41
Tecnologia da Informação	1	1,47
Turismo/Direito	1	1,47
Total	**68**	**100,00**

Elaborado pela autora.

No que tange a pós-graduação pode-se observar a partir do Gráfico 4 que 91,18% dos respondentes são pós-graduados, correspondendo a 62 participantes; os que detêm 3º grau completo perfazem um total de 6, correspondendo a 8,82% do total da amostra pesquisada.

Gráfico 4
Histograma da Pós-graduação dos Gestores



Elaborado pela autora.

Em se tratando de títulos acadêmicos, os números do Quadro 16 apontam que: 37,09% dos respondentes são Doutores, seguidos de 30,64% de Mestres e 25,80% de especialistas. Há gestores com pós-doutoramento, representando 6,45% dos indivíduos que são pós-graduados.

Quadro 16
Gestores UFPE e Títulos Acadêmicos

PÓS-GRADUAÇÕES	TOTAL	%
Especialização *Lato Sensu*	16	25,80
Mestrado (Acadêmico e Profissional)	19	30,64
Doutorado	23	37,09
Pós-Doutorado	4	6,45
TOTAL	**62**	**100,00**

Elaborado pela autora.

4.1.4 TEMPO DE SERVIÇO NA UFPE

Os dados apontam que a média de tempo de serviço dos respondentes é de 152,50 meses, ou seja 12 anos e sete meses (DP=124,18) variando individualmente de 18 meses (1 ano e 6 meses) a 456,00 meses (38 anos), conforme Quadro 17 a seguir:

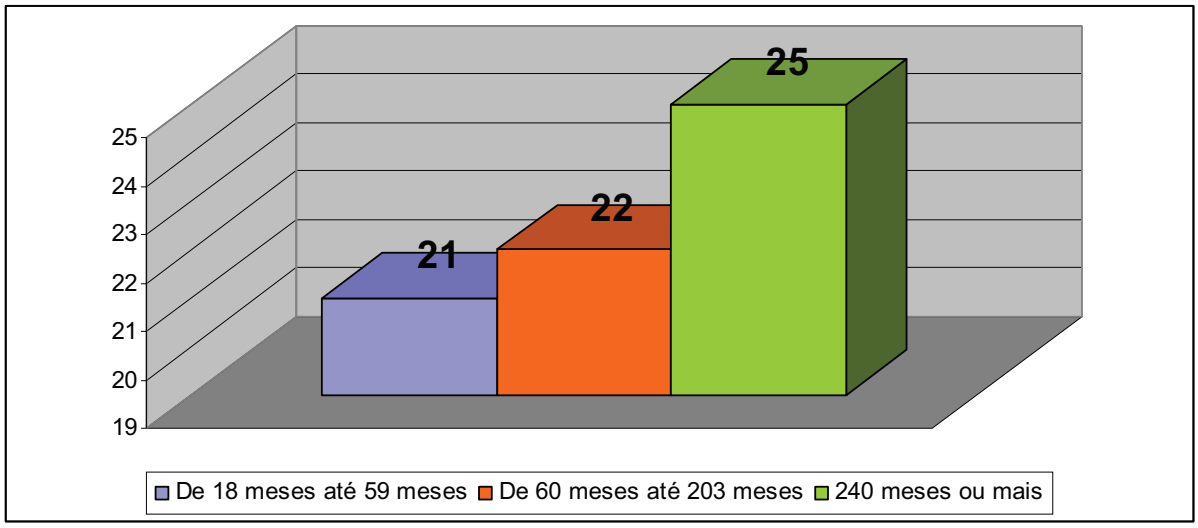
Quadro 17
Tempo de serviço na UFPE (em meses)

Média	152,50
Mediana	96,00
Mínimo	18,00
Máximo	456,00
Desvio padrão	124,18

Elaborado pela autora.

No caso, a amostra pesquisada neste item está assim distribuída: 25 gestores têm tempo de serviço na UFPE de 240 meses (20 anos) ou mais (um gestor apenas conta com 456 meses = 38 anos), seguidos pelos 22 gestores com 60 meses (5 anos) até 203 meses (16 anos e 9 meses) e 21 respondentes com tempo que vai de 18 meses (1 ano e seis meses) até 59 meses (4 anos e nove meses).

Gráfico 5
Histograma Tempo de Serviço dos Gestores na UFPE



Elaborado pela autora.

4.1.5 OUTROS VÍNCULOS

Conforme números apontados no Quadro 18, 77,94% dos gestores pesquisados não possuem outro(s) vínculo(s), sendo a UFPE a única instituição de atuação profissional contra 22,06% dos gestores informam que a UFPE não é a única instituição em que atua.

Quadro 18

UFPE é a única instituição de atuação profissional		
	nº	**%**
Não	**15**	22,06
Sim	**53**	77,94
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

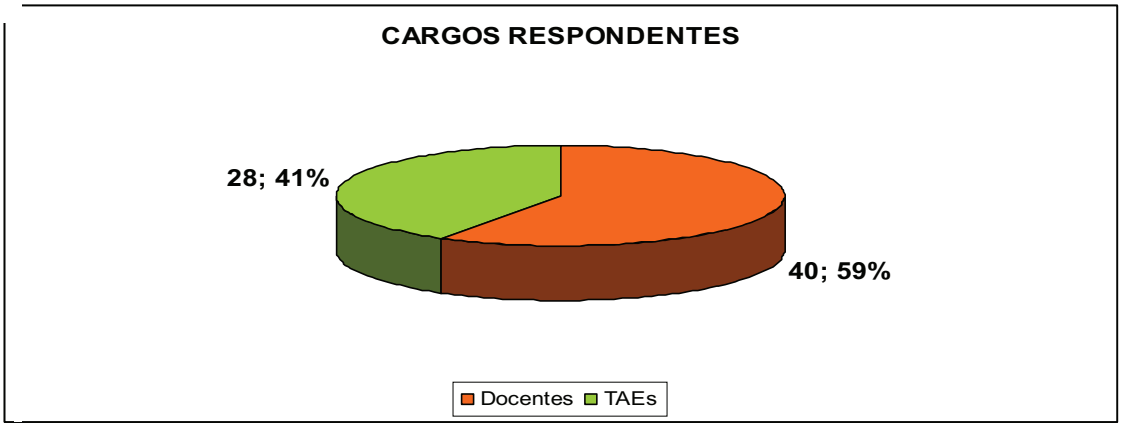
A amostra de servidores (15) que informa possuir outra ocupação além da UFPE declarou ter as seguintes ocupações: docência e pesquisa em outras IES (na esfera estadual, municipal e privada); Pesquisador em Hospital; Atividades em Consultório particular e outras funções de Chefia e Assessorias: "assessoria pública na área de educação da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco; Secretário Adjunto e Assessor da PCR; Coordenação de Curso de Graduação em Faculdades Privadas; Consultoria em organizações privadas; Oficial de Intendência do Exército Brasileiro; Auditor de Controle Interno; Advogada; Chefe Setor de Imunologia do Laboratório Paulo Loureiro; Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Universidade privada; Fonoaudiólogo clínico e hospitalar; Crítica de cinema do Diário de Pernambuco; Conselheira do Conselho Federal de Fonoaudiologia; Técnico de TI da Caixa Econômica Federal". Importa esclarecer que a acumulação de cargos e salários é possível no caso dos docentes, devido ao comando constitucional[52] em que não se veda a acumulação remunerada de determinados cargos e salários, desde que haja compatibilidade de horários.

4.1.6 CARGOS

A maioria dos indivíduos pesquisados ocupam cargos de Magistério Superior, correspondendo a 59%, seguido de cargos técnico-administrativos em educação com 41%, conforme demonstrado no Gráfico 6:

[52] Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
XVI – é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) a) a de dois cargos de professor; (Incluída pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico; (Incluída pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Gráfico 6
Cargos dos gestores



Elaborado pela autora.

Observa-se a partir do Quadro 19 que 37,5% dos respondentes docentes detêm os cargos de Professor Adjunto, cuja titulação correspondente é a de Doutor, seguidos dos Professores Assistentes, com 30,0%, cuja titulação mínima exigida é a de Mestre; Professores Associados, com 17,5% e Professores Titulares (15,0%), ambos com titulação de Doutor.

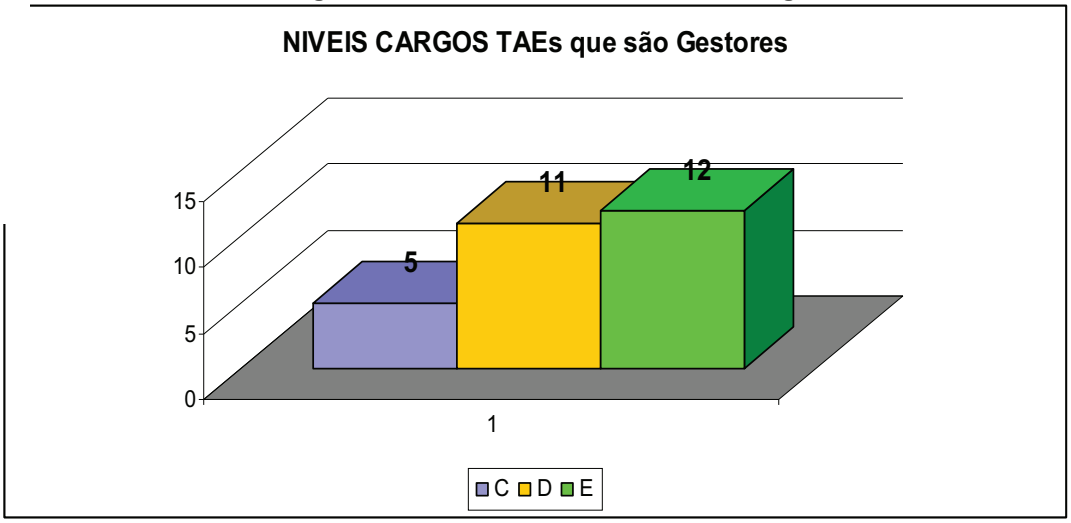
Quadro 19
Níveis de Cargos de Professores Gestores

NÍVEIS	DOCENTES	n	%
B	Professor Assistente	**12**	30,0
C	Professor Adjunto	**15**	37,5
D	Professor Associado	**7**	17,5
E	Professor Titular	**6**	15,0
	TOTAL	**40**	**100**

Elaborado pela autora.

Quanto aos gestores que ocupam cargos da carreira de TAEs (28 respondentes) observa-se que a maioria dos gestores TAEs (Gráfico 7) são ocupantes do cargo de nível superior (nível E), correspondendo a 12 pesquisados (42,85%), seguidos de servidores com cargos, cuja escolaridade legal exigida é nível médio completo (nível D), com um total de 11 respondentes (39,28%), e de servidores de nível C, cuja escolaridade legal para o cargo é fundamental completo, com um total de 5 servidores (17,85%).

Gráfico 7
Histograma Gestores TAEs e níveis de cargos



Elaborado pela autora.

Os dados do Quadro 20 demonstram que os servidores TAEs que ocupam a função de gestores detêm os seguintes cargos: com 7,14% (2) cada um, destacam-se os cargos de Administrador e Técnico em Assuntos Educacionais; seguidos de Analista de TI, Assistente Social, Bibliotecário Documentalista, Contador, Nutricionista, Jornalista, Médico e Psicólogo, com 3,57% (1), cada (nível E).

Os cargos de Assistente em Administração (nível D) perfazem 35,71% da amostra de servidores TAEs, seguido de Técnico em TI, com 3,57% (1).

Gestores TAEs cujos cargos são de Auxiliar em Administração (nível C) representam 10,71% da amostra de TAEs, seguidos de detentores dos cargos de Servente de Limpeza e Operador de Máquina Copiadora (nível C), cada um com 3,57%.

Quadro 20
Cargos de Servidores TAEs que são Gestores

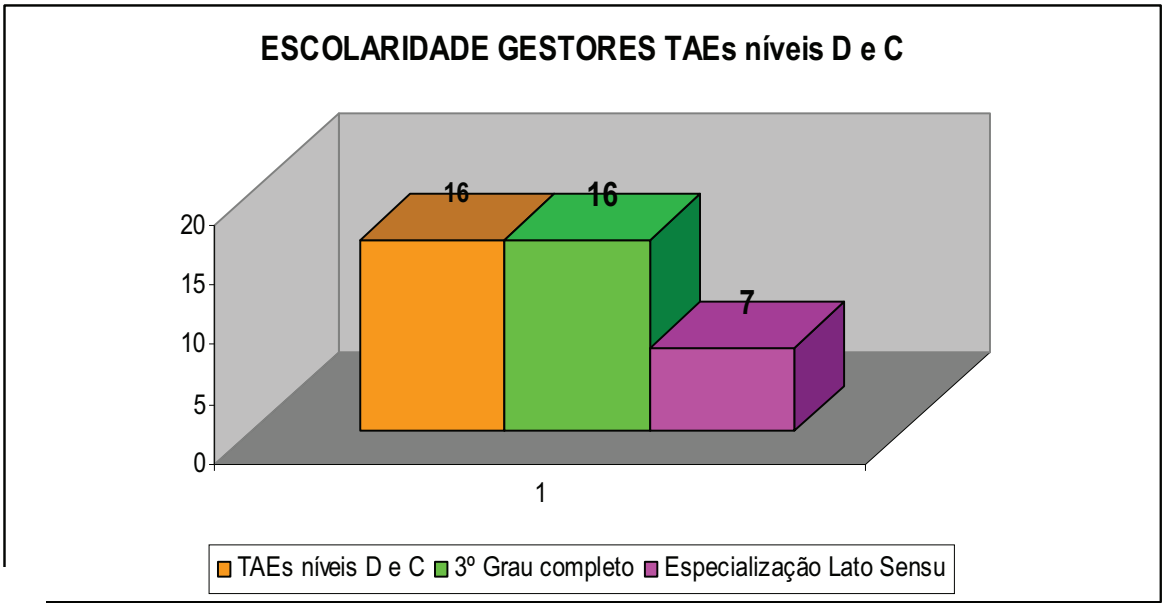
NÍVEIS	TAE	n	%
E	Administrador	2	7,14
	Analista de TI	1	3,57
	Assistente Social	1	3,57
	Bibliotecário Documentalista	1	3,57
	Contador	1	3,57
	Nutricionista	1	3,57
	Jornalista	1	3,57
	Médico	1	3,57
	Psicólogo	1	3,57
	Técnico em Assuntos Educacionais	2	7,14
D	Assistente em Administração	10	35,71
	Técnico em TI	1	3,57
C	Auxiliar em Administração	3	10,71

	Servente de limpeza	1	3,57
	Operador de máquina Copiadora	1	3,57
	TOTAL	**28**	**100,00**

Elaborado pela autora.

Se comparados os dados do Gráfico 8 com os dados do Quadro 16, observa-se que todos os gestores ocupantes dos cargos TAEs dos níveis médios (D) e nível fundamental completo e incompleto (C) possuem titulação superior a exigência legal, uma vez que 100% dos respondentes possuem titulação que varia da graduação (8,82%) à pós-graduação (91,18%).

Gráfico 8
Histograma Escolaridade Gestores TAEs níveis D e C



Elaborado pela autora.

4.1.7 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES QUE REALIZA NO CARGO.

Cerca de 29,41% (20) dos respondentes demonstraram desconhecimento entre os conceitos de cargo[53] e função, ou seja, ao declinarem o cargo referiram-se

[53] Há que se distinguir cargo efetivo de cargos comissionados e função gratificada. O cargo de provimento efetivo exige prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos; é regido pela Lei nº 8.112/90 (União). A investidura é duradoura, assegurando-se estabilidade ao servidor, após três anos de exercício, só podendo ser destituído por sentença judicial transitada em julgado, processo administrativo disciplinar ou avaliação periódica de desempenho desfavorável, garantida em qualquer caso a ampla defesa, e para atender aos limites da despesa com pessoal, estipulados pela Lei de Responsabilidade Fiscal. A aposentadoria se dá pelo regime próprio dos servidores públicos. Segundo Mello (2002, p. 269) "cargo público é a unidade de atribuições é a menor célula que existe dentro da administração pública para o exercício das atribuições pelo agente investido do cargo". A função é o conjunto de atribuições as quais não corresponde nem a cargo nem a emprego, ou seja, trata-se de um conceito residual; não há estabilidade, podendo ser destituído a

as funções, descrevendo às atividades que realizam no cargo as atividades realizadas enquanto gestores (Quadro 21). Ou seja, ao declinarem a função exercida referiram as atividades do cargo.

Contudo, pela descrição das atividades inerentes ao cargo, a maioria dos indivíduos da amostra, ou seja, 70,59% (48) demonstraram conhecer a diferença entre cargo e função.

Quadro 21
Descrição de cargo como função

CARGO	N	ATIVIDADES
"Diretor de Centro Acadêmico"	**4**	"Analisar demandas orçamentárias e apoiar a administração central nas demandas dos órgãos de controle externo"; "Gerir todo o centro"; "Coordenação das atividades dos departamentos do centro e representá-los na administração central"; "Todas as atribuições determinadas pela Reitoria"
"Vice-Diretor de Centro Acadêmico"	**1**	"Auxiliar o Diretor do Centro no que for preciso"
"Chefe de Departamento"	**8**	"Gerenciar, fiscalizar e garantir o bom funcionamento das atividades administrativas do Dep."; "Auxiliar a administração central a gerir o departamento"; "Dar aulas e fiscalizar as ações administrativas do departamento"; "Colaborar com o bom funcionamento de todas as atividades do Departamento"; "A chefia do departamento é bastante desgastante.. Temos de aplicar diversos itens na rotina de nosso trabalho, como agregar professores e funcionários, valorizá-los dentro do que a universidade nos permite. Hoje percebo que há uma dificuldade grande na valorização de nossos professores, e isto, tem gerado diversas queixas dos colegas. Os funcionários têm sido valorizados, porém na avaliação dos professores o processo é bastante rigoroso e crítico. Outro problema que encontrei foi com relação a parte jurídica dos concursos. Tive um sério problema entre minha secretária e uma funcionária do DDE(PROACAD) que foi bem indelicada e taxativa acerca de um problema que poderia ter sido contornado sem maiores problemas e que causou um desconforto muito grande. Acho que alguns funcionários são bastante arrogantes no tratamento com colegas e professores. Seria interessante, cursos de habilidades nas inter-relações profissionais, de curto prazo, para professores e funcionários. Acredito que daria um bom suporte para uma

qualquer tempo, uma vez que é passível de livre nomeação e livre exoneração; só pode ser exercida por servidor titular de cargo efetivo, bastando apenas simples designação. A gratificação de função destina-se a remunerar o servidor pelo exercício de atividades de natureza extraordinária, precária e transitória, estranhas ao cargo efetivo, entre elas, o desempenho de direção, chefia e assessoramento. Já a Lei nº 8.112/90 (Estatuto do servidor público federal) define cargo público como um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor (art. 3º). O art. 62. informa que ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial é devida retribuição pelo seu exercício.(Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97). Por seu turno, a Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) repete a definição de cargo prevista na Lei nº 8.112/90.

		convivência cordial e humanizada "; "De acordo com o Diretor do Centro são funções de um chefe de departamento: estudos relativos a elaboração de um plano anual de atividades e de mobilização e harmonização de recursos materiais, financeiros, humanos, administrativos, destinados ao Departamento. Adotar em seu nível as decisões de natureza técnica e administrativa indispensáveis a execução do plano anual do departamento por este elaborado. Atender na esfera de especialização do departamento às solicitações dos demais departamentos, participar do conselho departamental, instruir processos administrativos, convocar e presidir as reuniões do departamento dentre outras funções que constam no art. 54 do Estatuto da Universidade"; "Gestão da unidade"; "Organizar e sistematizar o processo educativo dos alunos de graduação e pós-gradação;
"Atualmente exerço a função de Assistente no Setor Contábil da PROPESQ"	**1**	"Dar apoio contábil"
"Não sei a distinção entre cargo e função"	**3**	_____
"Coordenar a área de estágio da UFPE"	**1**	"Acompanhar relatórios de estágios, despachar processos, etc."
"Chefe do serviço de medicina nuclear"	**1**	"Coordenar todas as atividades acadêmicas e administrativas relacionadas ao curso";
"Diretora do Restaurante Universitário"	**1**	"Gerir o restaurante universitário";
Total	**20**	

Elaborado pela autora.

4.2 SOBRE A FUNÇÃO DE CHEFIA

Este segundo bloco buscou investigar a função exercida pelos respondentes, assim como o tempo na função, se recebe CD ou FG, forma de acesso à função, motivos que levaram a aceitar a função de chefia e, por fim, se os conhecimentos e ou experiência já detidos são suficientes para desempenho da função de gestor.

4.2.1 FUNÇÃO EXERCIDA

Da amostra pesquisada, observa-se que dos 70,59% (48) dos gestores declinaram suas funções (Quadro 22) sem confundi-las com os cargos ocupados. Assim tem-se:

Quadro 22
Função exercida

FUNÇÃO	n
Assessor do Reitor	1
Pró-Reitor	3
Assessor de Pró-Reitor	1
Assistente de Pró-Reitor	1
Diretor de Centro Acadêmico	4
Diretor Administrativo	8
Diretor de Órgãos Suplementares	3
Chefe de Departamento	8
Coordenador de Cursos de Graduação e Pós-Graduação	7
Coordenador Administrativo	12
Total	**48**

Elaborado pela autora.

4.2.2 TEMPO NA FUNÇÃO DE GESTOR

Os números do Quadro 23 apontam que a média de tempo na função de gestores corresponde a 45,20 meses (aproximadamente 3 anos e oito meses) (DP-65,74 meses), variando individualmente de 1,0 mês a 444,00 meses (37 anos).

Quadro 23
Tempo na Função (meses)

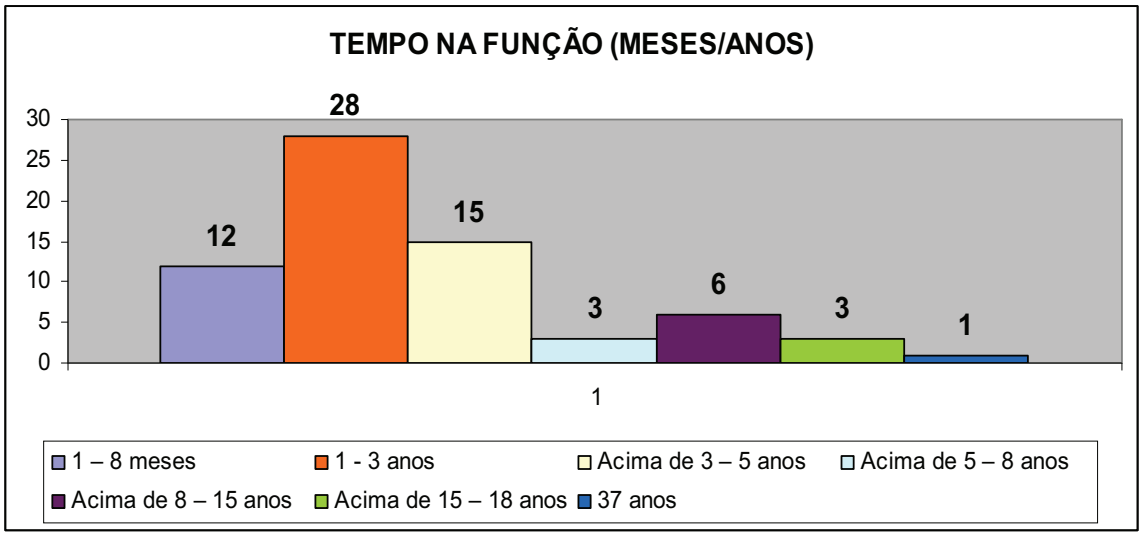
Média	45,20
Mediana	24,00
Mínimo	1,00
Máximo	444,00
Desvio padrão	65,74

Elaborado pela autora.

No caso, a amostra pesquisada neste item está assim distribuída: 28 respondentes estão no intervalo de 1 a 3 anos, correspondendo a 41,17% da amostra pesquisada. Já os que estão na função de gestores no intervalo de tempo de 3 a 5 anos tem-se um total de 15, correspondendo a 22,05%.

Doze gestores afirmaram que estão no exercício da função em períodos que variam de 1 a 8 meses, perfazendo 17,64%; 6 servidores, correspondendo a 8,82%, estão na função de gestores com o tempo que varia acima de 8 anos até 15 anos; acima de 5 anos até oito anos e acima de 15 até 18 anos estão, respectivamente, 3 gestores cada, correspondendo a 4,41%, conforme dados do Gráfico 9.

Gráfico 9
Histograma Tempo na Função



Elaborado pela autora.

Comparando os dados de tempo de serviço no cargo e tempo na função, como demonstrado no Gráfico 10, observa-se que há uma correlação positiva entre os tempos de exercício no cargo na UFPE e tempo na função, demonstrando que quanto mais tempo na UFPE mais tempo na função. Alguns servidores (5) encontram-se nesta situação, cuja correlação é de 0,443 e P-valor do Teste Exato de Fischer < 0,001).

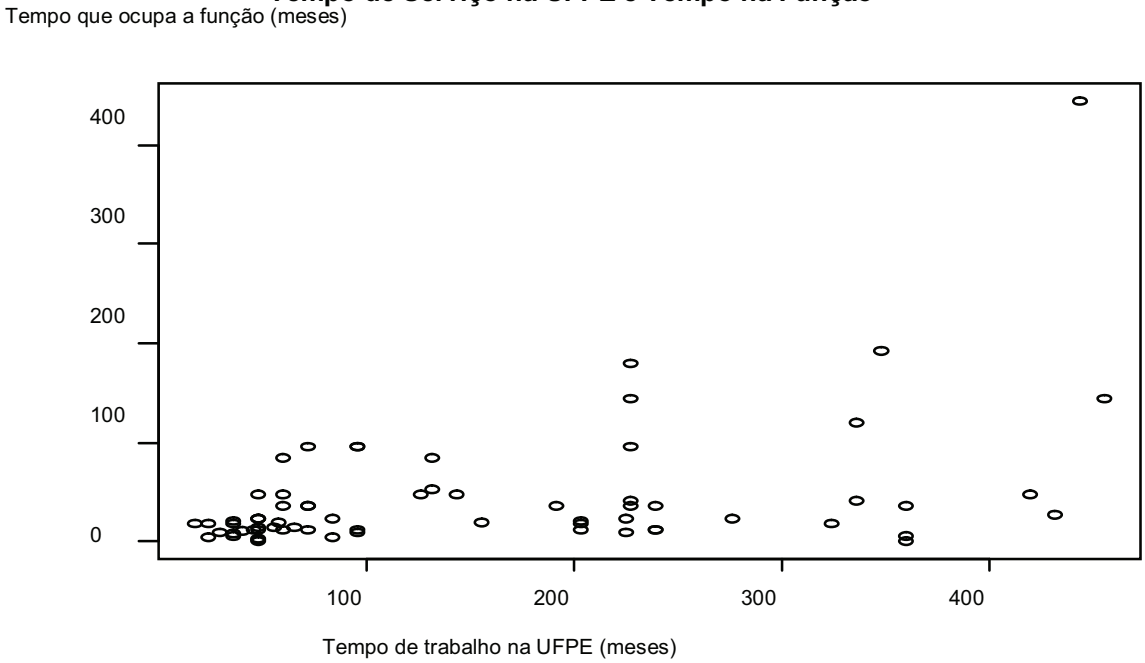
Observa-se que a maioria dos respondentes, ou seja, 48,53% (33) são gestores indicados pela Chefia Superior, em que não há limite temporal de permanência na função.

De fato, as funções comissionadas que são providas via indicação da chefia superior não há disciplinamento legal do tempo de permanência na função, o que pode ser danoso à gestão, já que não há "oxigenação" de gestores.

Já os gestores que são eleitos[54], cujo percentual foi de 45,59% (31), têm tempo certo de exercício na função, definido em Estatuto e Regimento da UFPE.

[54] Reitor e Vice-Reitor mandato de 4 anos permitida uma recondução (art.30, § 5º, Estatuto da UFPE)
Diretor e Vice-Diretor de Centro Acadêmico mandato de 4 anos, contados da data da posse, permitida uma recondução (art. 47, § 3º, Estatuto da UFPE)
Chefe e Sub-Chefe de Departamento mandato de 2 anos, podendo ser reconduzido uma vez (art. 43, Estatuto da UFPE)

Gráfico 10
Tempo de Serviço na UFPE e Tempo na Função



Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 RECEBE CD OU FG

Cumpre esclarecer que CDs, são gratificações destinadas aos principais escalões decisórios, compreendendo da CD 1, destinada ao Reitor; CD 2 – destinada ao Vice-Reitor e Pró-reitores; CD 3 – para os Diretores de Centros Acadêmicos, Órgãos Suplementares e Superintendência; e a CD 4 – destinadas às Diretorias de Pró-Reitorias, de Órgãos Suplementares e Assessores do Reitor. Certamente estas também são as maiores gratificações concedidas nas universidades, (AMORIM, SILVA e AMORIM, 2004).

Por sua vez, as FG's têm seis níveis diferenciados, sendo a FG 1 – destinada a Chefes de Departamentos Acadêmicos, Coordenação de Biblioteca Setorial e Coordenações dos Centros e Pró-Reitorias; FG 2 – para Assistentes de Pró-reitores e Gerentes de Centros Acadêmicos; FG 3 – Diretores de Divisões; FG 4- Chefes de Serviços e de Escolaridade nos Centros; FG 5- Secretárias (os) do Reitor e Pró-reitores e Diretores de Centros; FG 6 – Secretárias(os) de Departamentos Acadêmicos, Coordenações, etc. (AMORIM, SILVA e AMORIM, 2004). Ainda tem as FCC – Função de Coordenador de Cursos de Graduação e Pós-graduação equivalente ao valor da gratificação FG-01.

Pelos dados obtidos (Quadro 24) observa-se que 48,53% (33) dos indivíduos que responderam a pesquisa recebem FG-1[55], seguidos de 12 (17,65%) que recebem CD-4[56] e 11,76% (8) recebem FG-3[57]. Dos demais gestores que responderam o questionário tem-se: 4 ou 5,88% recebem CD-3[58], seguidos de 3 (4,41%) que recebem CD-2[59]; 2,94% (2) recebem FG-2[60]; FG-4[61] e FG-6[62] tem-se 1 cada, compreendendo 1,47% da amostra. Importa destacar que no momento da realização da pesquisa haviam dois servidores que estavam nomeados por Portaria para receberem FG-1 (1,47) e FG-3, respectivamente, contudo estão no aguardo de receber os valores, já que não há disponibilidade dessas FGs na UFPE. Por fim, 2 gestores deixaram em branco a questão, correspondendo a 2,94% da amostra.

Quadro 24
Recebe FG ou CD

	n	%
Em branco	**2**	2,94
CD-2	**3**	4,41
CD-3	**4**	5,88
CD-4	**12**	17,65
FG-1	**33**	48,53
FG-1, É nomeado por Portaria, contudo está no aguardo da UFPE disponibilizar o valor correspondente a FG, pois não há disponibilidade de FG-1.	**1**	1,47
FG-2	**2**	2,94
FG-3	**8**	11,76
FG-3, É nomeado por Portaria, contudo está no aguardo da UFPE disponibilizar o valor correspondente a FG, pois não há disponibilidade de FG-3.	**1**	1,47
FG-4	**1**	1,47
FG-6	**1**	1,47
Total	**68**	**100,00**

Elaborado pela autora.

Como informado, a FG-1 é destinada a Chefes de Departamentos Acadêmicos, Coordenação de Bibliotecas Setoriais e Coordenações dos Centros e Pró-Reitorias.

No Estatuto e Regimento Geral da UFPE encontram-se as atribuições de Chefes e Sub-Chefes de Departamentos Acadêmicos que recebem FG-1.

[55] O correspondente a R$ 790,75, a partir de janeiro de 2014.
[56] O correspondente a R$ 4.915,92, a partir de janeiro de 2014.
[57] O correspondente a R$ 431,30, a partir de janeiro de 2014.
[58] O correspondente a R$ 6.769,47, a partir de janeiro de 2014.
[59] O correspondente a R$ 8.623,02, a partir de janeiro de 2014.
[60] O correspondente a R$ 531,99, a partir de janeiro de 2014.
[61] O correspondente a R$ 219,54, a partir de janeiro de 2014.
[62] O correspondente a R$ 130,63, partir de janeiro de 2014.

As atribuições de Coordenações de Biblioteca Setorial, Coordenações dos Centros e Pró-Reitorias, algumas encontram-se declinadas nas *homepages* das diversas unidades organizacionais da UFPE.

No que tange aos Departamentos, menor fração da estrutura universitária, sua administração será exercida por uma Comissão Diretora, composta pelo Chefe do Departamento, que atuará como presidente; Subchefe do Departamento; Três representantes dos Professores Titulares e dois de cada uma das demais classes da carreira de magistério superior, designados pelo Reitor para um mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos apenas uma vez e, por fim, o representante do corpo discente (art. 44, § 1º do Estatuto da UFPE).

Caberá a cada Departamento elaborar e ou alterar seu Regimento interno, observado o Estatuto e Regimento Geral da UFPE.

De forma resumida, as atribuições da Comissão Diretora, que tem o Chefe de Departamento como Presidente (art. 41 do Estatuto da UFPE, c/c[63] art. 90 do Regimento Geral da UFPE) são: administrar a unidade e representá-la; administrar material de ensino, pesquisa e extensão das disciplinas correspondentes à sua área específica; organizar seu plano anual de trabalho a correspondente proposta orçamentária, em harmonia com o plano geral de ação da UFPE; orientar, coordenar, supervisionar e fiscalizar a execução dos planos, programas e atividades a seu cargo, de modo a assegurar seu exato cumprimento; supervisionar a aplicação dos recursos lhe tenham sido atribuídos no orçamento ou que lhe forem destinados a qualquer títulos; prestar à Direção da Unidade e aos órgãos da Administração Superior as informações que lhe forem solicitadas, na forma e nos prazos estabelecidos; assegurar o cumprimento das obrigações funcionais e do regime disciplinar pelo pessoal docente, técnico ou administrativo, comunicando as infrações ao Diretor da Unidade, opinando sobre as medidas disciplinares cabíveis; apresentar ao Diretor da Unidade o relatório anual do Departamento, elaborando à vista dos relatórios dos docentes nele lotado.

Quanto às atribuições de Coordenadores de Bibliotecas Setoriais são, em síntese: administrar pessoas lotadas na unidade, administrar repositório do acervo, coordenar a disseminação de informação e conhecimento com fins a acessibilidade do usuário final e, colaborar com a biblioteca central (BC/UFPE, s/d).

---

[63] Cominado com

Já as Coordenações dos Centros e das Pró-Reitorias, têm por atribuições principais assessorar respectivamente, dentro de sua área de competência Diretores de Centros e Pró-Reitores e demais Diretorias nas atividades que constituem as funções organizacional, administrativa e de informatização dos Centros e das Pró-Reitorias.

As Diretorias das Pró-Reitorias e de Órgãos Suplementares, que recebem CD-4 tem por atribuições assessorar dentro de suas respectivas áreas de atuação os Pró-Reitores e Diretores de Órgãos Suplementares. Em geral, tais atribuições são visualizadas nas *homepages* dessas unidades organizacionais.

Quanto aos Assessores do Reitor, que, igualmente, recebem CD-4, devem assistir direta e imediatamente ao Reitor a partir das atribuições delegadas por este.

Os que responderam receber FG-3 são Diretores de Divisões e têm atribuições específicas dentro de suas áreas de atuação, via de regra atrelados a um Diretor de Pró-Reitoria e de Órgãos Suplementares. Tais atribuições, em geral, estão declinadas nos regimentos internos dessas unidades organizacionais ou em suas *homepages.*

4.2.4 CRITÉRIO DE ACESSO À FUNÇÃO DE GESTOR

No que tange ao critério de acesso a função de Chefia os dados revelam (Quadro 25) que 48,53% (33) dos pesquisados assumiram as funções de chefia através de indicação da Chefia Superior, seguidos de 31 (45,59%) gestores cujo critério para provimento da função de gestor foi a eleição.

Dois (2,94%) pesquisados referem que foram “eleitos e indicados” pela Chefia Superior, seguidos de 2 (2,94%) gestores que declinaram ter sido “por entrevista” e “processo de escolha entre coordenadores, SEGIC, Reitoria e PROGEPE”.

De toda sorte, podem ser enquadrados nos critérios de eleição e indicação de Chefia Superior.

Quadro 25
Formas de Acesso ao CD ou FG

	n	%
Eleição	**31**	45,59
Eleição, Indicação de Chefia Superior	**2**	2,94
Indicação de Chefia Superior	**33**	48,53
Outra	**2**	2,94
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

De fato, as formas de acesso ás funções de Direção, Assessoramento, Chefia e Coordenação e na UFPE obedecem, basicamente a dois critérios: eleição e indicação de Chefia Superior.

São funções que obedecem ao critério da eleição: Reitor e Vice-Reitor, através de consulta à comunidade universitária (docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos), muito embora dependam de nomeação, a partir de lista tríplice, da Presidência da República.

Os Pró-Reitores, Assessores do Gabinete e Diretores de Órgãos Suplementares obedecem a designação pelo Reitor, cujas funções são delegadas por este (art. 37, § 2º do Estatuto da UFPE).

Quanto aos Diretores e Vice-Diretores de Centros Acadêmicos, há igualmente a consulta a comunidade acadêmica pertencente a unidade, contudo a nomeação fica a cargo do Reitor (art. 47, § 2º Estatuto da UFPE), a partir de uma lista tríplice escolhida pelo Conselho Departamental[64].

Já os Chefes e Sub-Chefes dos Departamentos são designados pelo Reitor (art. 43, Estatuto da UFPE) dentre os membros em exercício da carreira de magistério superior que o integram, a partir de eleição pelo Pleno do Departamento que encaminhará lista com oito nomes escolhidos em escrutínios secretos e sucessivos.

O Quadro 26 dá mais visibilidade aos critérios de provimento de funções comissionadas da UFPE.

[64] Redação de acordo com a Resolução nº 1, de 24 de março de 1999, do Conselho Universitário.

Quadro 26
Critérios de provimento de funções comissionadas da UFPE

FUNÇÕES	FORMAS DE PROVIMENTO		
	ELEIÇÃO	NOMEAÇÃO[65]	DESIGNAÇÃO[66]
Reitor e Vice-Reitor	**X**	**X**	
Pró-Reitores, Assessores de Gabinete, Diretores de Órgãos Suplementares, Superintendência, Coordenações de Biblioteca Setoriais, Coordenações das Pró-Reitorias e de Centros, Assistentes de Pró-Reitores, Gerentes dos Centros, Diretores de Divisão, Chefes de Serviço e de Escolaridade nos Centros, Secretárias(os).			**X**
Diretores e Vice-Diretores de Centros Acadêmicos; Chefes e Sub-Chefes de Departamentos; Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação	**X**		**X**

Fonte: PROGEPE/UFPE
Elaborado pela autora.

4.2.5 O QUE LEVOU A ACEITAR A FUNÇÃO DE CHEFIA NA UFPE?

Neste item os respondentes tinham a liberdade de marcar mais de uma assertiva. Assim, observa-se pelos dados do Quadro 27 que as opções: “atender a pedidos de colegas, Chefia Superior, de alunos” e “assumir desafios” foram, respectivamente, 36% e 33% as que apresentaram maior índice de escolhas.

[65] Segundo Mello (2002), nomeação é forma de investidura em cargo público, que se oficializa com a publicação do correspondente decreto ou portaria e se completa com a posse e o exercício. Dependendo da natureza do cargo a ser provido, a nomeação será feita: em caráter efetivo, condicionada à aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos; em caráter temporário, quando se tratar de cargo ou função de direção, chefia, assistência e assessoramento superior e intermediário, que constem formalmente da estrutura de cargos em comissão ou de funções comissionadas ou de confiança do órgão ou entidade. Nesses casos, a nomeação independe de aprovação em concurso público, se tais cargos forem considerados de livre nomeação e exoneração. Conquanto declarados de provimento livre, pode a lei ou regulamento estabelecer requisitos que devem ser preenchidos por eventuais ocupantes e, por fim, em caráter vitalício, que expressa natureza de provimento constitucionalmente estabelecido para certos cargos, como reforço de garantia da permanência do ocupante, que somente poderá ser desligado mediante processo judicial. São vitalícios; os magistrados, investidos através concurso e após dois anos de exercício; os membros do Ministério Público, que também são nomeados através de concurso e os Conselheiros dos Tribunais de Contas, em seguida à posse por nomeação direta.

[66] Conforme DI PIETRO (2008, p. 517) designação se “refere a forma de ingresso em funções de confiança e, nos termos do art. 37, V, CR, são atribuições de direção, chefia e assessoramento para os quais o legislador não criou cargo respectivo, sendo de livre provimento e exoneração e exercida por servidores de cargo efetivo, lhe será devido um ‘plus’ remuneratório”.

A opção “outro” deveria ser especificado qual o motivo, correspondeu a 16% das assertivas escolhidas, sendo as justificativas mais citadas: “discordância em relação às propostas apresentadas por uma direção de continuidade e solicitação para compor uma política administrativa diferente e mais democrática que as tradicionalmente praticadas no centro”; “melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho, no qual passarei (provavelmente) boa parte da minha vida”; oportunidade de crescimento profissional e pessoal”; “a experiência de poder dar uma melhor contribuição para melhorar a instituição”; apoiar a gestão no sentido de oficializar um compromisso com a promoção das melhorias dos serviços prestados à comunidade interna e externa da UFPE”; “possibilidade de contribuir com a experiência e conhecimento acumulados em mudanças com vistas a melhoria e aperfeiçoamento da gestão”; “o Serviço Social tem grande experiência em ações extensionistas; além disso penso ser um espaço de grande relevância para pensar políticas de articulação com a sociedade”; “vontade de colaborar para o desenvolvimento das atividades relativas à pós-graduação”; “tenho interesse em participar da consolidação do curso na UFPE”

O índice menor restou para a assertiva de que “o valor correspondente à FG/CD é atrativo”, correspondendo a 3% das respostas escolhidas.

Quadro 27
Motivos para assumir a função de Chefia

ALTERNATIVAS	n	%
Gosto de assumir desafios	**30**	33%
O valor correspondente à FG (Função Gratificada)/CD (Cargo de Direção) é atrativo	**3**	3%
Não havia ninguém para assumir tal função	**11**	12%
Atender a pedidos de colegas, de Chefia Superior, de alunos.	**32**	36%
Outros.	**14**	16%

Elaborado pela autora.

No item “outro” os sujeitos pesquisados assim declinaram, consoante Quadro 28:

Quadro 28
Outros motivos para aceitar a função de Chefia

Outros motivos	n
Função obedece a um rodízio.	**1**
Porque fui eleito.	**2**
Oportunidade de crescimento/ a função faz parte de minha área de conhecimento.	**2**
Aplicar conhecimentos da disciplina que leciono: Administração de serviços de alimentação.	**1**
Contribuir com conhecimentos acumulados para aperfeiçoar a gestão universitária.	**4**
Vontade de colaborar com a Pós-Graduação.	**1**
Apoiar a gestão central para ofertar serviços de qualidade ao público interno e externo.	**3**
TOTAL	**14**

Elaborado pela autora.

Tal resultado corrobora com a tese de que a motivação é processo intrínseco, portanto, o valor correspondente a remuneração (estímulos extrínsecos) não enseja a razão para aceitar ou não ser gestor.

Na pesquisa, os gestores levam em consideração pedidos de terceiros, o que, em última análise, demonstra um sentimento latente de reconhecimento, já que o grupo ao qual pertencem solicita seu ingresso como gestor, demonstrando crença na capacidade deste em gerir a *res publica.*

Quando se trata de perceber-se com conhecimentos suficientes para assumir a função de gestor (Quadro 29), a maioria dos respondentes (46, correspondendo a 68,0%) acreditam que seus conhecimentos são suficientes para desempenhar o *múnus* da gestão pública.

Ao revés, 32,0% (22), menos da metade dos respondentes, afirmam que seus conhecimentos não são suficientes para assumir a função de gestor.

Quadro 29
Conhecimentos são suficientes para assumir a função de Gestor?

	n	%
SIM	**46**	68,0
NÃO	**22**	32,0
TOTAL	**68**	100,0

Elaborado pela autora.

Ao justificar a resposta sobre os conhecimentos serem suficientes para assumirem a função de gestores, cerca de 15,20% (7) dos participantes da pesquisa

informaram que “independentemente da formação para ser gestor este não consegue fazer qualquer diferença, tendo em vista o engessamento da máquina e burocracia”, seguidos daqueles (6) que entendem ser os conhecimentos cumulativos. Outros (5) acreditam que pelo fato de não haver punições ou premiações para atingimento de metas, propiciando a improdutividade (Quadro 30).

Quadro 30
Justificativas para conhecimentos serem suficientes à função de Gestor

Respostas	**n**	**%**
Já assumi outros cargos ao longo de minha vida acadêmica	**3**	6,50
É minha especialidade: administração de unidades de produção de alimentos e segurança alimentar	**1**	2,20
Me mantenho atualizada em minha área; leio muito e acompanho a legislação	**3**	6,50
Aprendo na prática	**4**	8,70
Sou formado e pós-graduado em gestão de serviços e isto me dá ferramental necessário para ser gestor público	**1**	2,20
Tenho uma boa experiência na iniciativa privada	**2**	4,30
Possuo conhecimento na área administrativa; tenho mestrado em gestão pública, além de cursos em gestão de pessoas e busco sempre me capacitar para aprimorar minha atuação.	**1**	2,20
O gestor publico, mesmo com formação para ser gestor, não consegue fazer qualquer diferença diante do engessamento da máquina e burocracia	**7**	15,20
Eu sou um pesquisador e professor	**3**	6,50
Tenho mestrado em gestão da saúde pela universidade de montreal	**1**	2,20
Não existem punições/premiações para atingimento de metas; o ambiente é permissivo e incentiva a improdutividade.	**4**	9,00
Não vi grandes dificuldades desde que assumi a função de gestora; a parte burocrática, na verdade, fica sob a responsabilidade da secretária	**5**	11,00
A própria universidade ao marcar reunião, por exemplo, sobre compras marcou apenas para as secretárias. Então, pra que se preocupar?	**3**	6,50
Minha formação básica é em medicina e aprendemos a lidar com pessoas	**2**	4,30
Conhecimentos são cumulativos	**6**	13,0
TOTAL	**46**	**100,00**

Elaborado pela autora.

Já as justificativas acerca dos conhecimentos não serem suficientes para assumirem a função de gestores (Quadro 31), tem-se que cerca de 22,70% (5) dos pesquisados justificam “ser o primeiro cargo de gestor”, seguidos daqueles (13,60%; 3) que alegam “terem sido contratados para ser professor e pesquisador e, não têm formação na área administrativa e não lhes foi cobrado conhecimentos específicos

para ser gestor". Informam ainda que "a UFPE deveria ofertar cursos para os gestores".

Outros gestores, correspondendo a 9,10% (2) alegam que seus conhecimentos não são suficientes por "caber sempre mudança nos paradigmas gerenciais, principalmente em ferramentas fundamentais tais como: liderança, comunicação, dentre outras indispensáveis".

Quadro 31
Justificativas para conhecimentos não serem suficientes à função de Gestor

Respostas	**n**	**%**
Este é o meu primeiro cargo de gestor	**5**	22,70
Sou contratado como professor, como pesquisador. Não tenho formação na área administrativa, nem me foi cobrado conhecimentos específicos para ser gestor. A universidade deveria ofertar cursos para nós gestores	**3**	13,60
A gestão de pessoas no serviço público, especialmente na UFPE é um exercício hérculo.	**1**	4,50
Alguns processos requerem conhecimentos específicos nos trâmites administrativos	**3**	13,60
As constantes mudanças exigem que os conhecimentos sejam atualizados continuadamente para um desempenho eficiente e eficaz no desempenho da função de gestor.	**3**	13,60
Entramos no cargo sem nehuma formação para exercê-lo. Se faz necessário que o gestor seja incluido em formação continuada	**3**	13,60
Cabe sempre mudança nos paradigmas gerenciais, principalmente em ferramentas fundamentais tais como: liderança, comunicação, dentre outras indispensáveis	**2**	9,10
Sinto de falta de cursos específicos para a área, pois há especificidades na UFPE	**1**	4,50
Ninguém é totalmente capaz, mesmo tendo boa experiência na área, mas cada organização tem processos bem específicos.	**1**	4,50
TOTAL	**22**	**100,0**

Elaborado pela autora.

Objetivando verificar se havia correlação entre as variáveis forma de acesso à CD ou FG e conhecimentos serem ou não suficientes para assumirem a função de gestores, além de terem ou não feito cursos de capacitação na ou fora da UFPE (Tabela 4) observou-se que nenhuma das variáveis mostrou-se estatisticamente significativa.

Em outros termos, independentemente da forma de acesso aos CDs ou às FGs (eleição, indicação ou outra), os participantes da pesquisa não participaram de cursos de capacitação na e fora da UFPE, assim como não há correlação significativa entre a forma de acesso (eleição ou indicação), às funções de Direção, Assessoramento e Chefia com o entendimento de que os conhecimentos e/ou experiências são suficientes para o desempenho da função de gestor.

Tabela 4
Teste Exato de Fisher P-valor
Correlação entre forma de acesso à FG ou CD conhecimentos adquiridos e participação em cursos de capacitação

		Forma de acesso à FG ou CD				Total	Teste Exato de Fisher P-valor
		Eleição	Eleição, Indicação de Chefia Superior	Indicação de Chefia Superior	Outra.		
Você considera que seus conhecimentos e/ou experiência são suficientes para o desempenho da função de gestor(a)?	**Não**	**10**	**0**	**8**	**1**	**19**	**0,668**
	Sim	**21**	**2**	**25**	**1**	**49**	
	Total	31	2	33	2	**68**	
Participou de treinamento para exercer a função de gestor na UFPE?	**Não**	**28**	**2**	**28**	**2**	**60**	**0,637**
	Sim	**2**	**0**	**5**	**0**	**7**	
	Total	30	2	33	2	**67**	
Participou de algum curso de capacitação para assumir a função de gestor fora da UFPE?	**Não**	28	1	24	1	**54**	**0,840**
	Sim	3	1	9	1	**14**	
	Total	31	2	33	2	**68**	

Fonte: Dados da pesquisa

De igual forma buscou-se correlacionar as variáveis detentores de CD e FG e conhecimentos serem ou não suficientes para assumirem a função de gestores, além de terem ou não feito cursos de capacitação na UFPE ou fora da UFPE (Tabela 5).

Observou-se, a partir do Teste Exato de Fisher P-valor que há uma relação significativa entre as variáveis, detentores de CD e FG com a não participação em cursos de capacitação na e fora da UFPE e conhecimentos serem suficientes para assumirem a função de gestor.

Significa dizer que independentemente de ocupar CD ou FG, os gestores (48) entendem que seus conhecimentos são suficientes para o desempenho da função de gestor, não tendo participado de cursos de treinamento na (58) e fora (52) da UFPE.

Tabela 5
Teste Exato de Fisher P-valor
Correlação entre detentores de CD e FG e conhecimentos adquiridos e participação em cursos de capacitação

				Total	P-valor
		CD	FG		
Você considera que seus conhecimentos e/ou experiência são suficientes para o desempenho da função de gestor(a)?	**Não**	**3**	**15**	**18**	**0,183*** **0,233****
	Sim	**16**	**32**	**48**	
	Total	19	47	66	
Participou de treinamento para exercer a função de gestor na UFPE?	**Não**	**18**	**40**	**58**	**0,663****
	Sim	**1**	**6**	**7**	
	Total	19	46	65	
Participou de algum curso de capacitação para assumir a função de gestor fora da UFPE?	**Não**	**15**	**37**	**52**	**> 0,999 ****
	Sim	**4**	**10**	**14**	
	Total	19	47	66	

* P-valor do teste qui-quadrado
** P-valor do teste exato de Fisher
Fonte: Dados da pesquisa

4.3 CAPACITAÇÃO DE GESTORES

Este terceiro bloco buscou investigar o conhecimento dos gestores que responderam a pesquisa sobre o dispositivo que informa ser pré-requisito à função de gestor a participação em cursos de capacitação na área de gestão estampado no PDI da UFPE 2009-2013.

Buscou igualmente, saber se gestores pesquisados participaram de cursos de capacitação para gestores na UFPE e fora dela e se tinha conhecimento de cursos de capacitação ofertados pela PROGEPE na área de gestão.

4.3.1 PDI UFPE 2009-2013 E PRÉ-REQUISITO PARA ASSUMIR FUNÇÃO DE CHEFIA

Este item buscou averiguar o conhecimento dos gestores pesquisados acerca do disposto no PDI UFPE 2009-2013 sobre curso de capacitação em gestão ser pré-requisito para assumir a função de chefia.

Como resultado tem-se que: 50 gestores respondentes, correspondendo a 73,53%, informaram não conhecer este dispositivo contido no PDI da Universidade contra 18 pesquisados (26,47%) que sinalizaram conhecer (Quadro 32).

Quadro 32
Conhecimento do PDI/UFPE sobre cursos de capacitação serem pré-requisitos para assumir a função de Gestor

	n	%
Não	**50**	73,53
Sim	**18**	26,47
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

Quando questionados se tinham conhecimento de cursos específicos para a área de gestão, promovidos pela PROGEPE, a maioria respondeu que sim (36 pesquisados; 52,94%).

Os que responderam que desconheciam a existência de tais cursos foram 32, ou seja, 47,02%, conforme Quadro 33.

Quadro 33
Conhecimento acerca da existência de cursos de capacitação promovidos pela PROGEPE Específicos para a área de Gestão

	n	%
Não	**32**	47,06
Sim	**36**	52,94
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

Apesar de 52,94% dos pesquisados terem conhecimento sobre a oferta de cursos específicos para a área de gestão, 88,24% (60) gestores não participaram de treinamento para exercer a função de gestor na UFPE, contra apenas 7 dos respondentes (10,29%) afirmarem ter participado de treinamento para tal fim (Quadro 34).

Quadro 34

Participou de treinamento para exerce a função de Gestor na UFPE

	n	%
Em branco	**1**	1,47
Não	**60**	88,24
Sim	**7**	10,29
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

Dos 7 (10,29%) pesquisados que afirmaram ter participado de cursos para exercer a função de gestor na UFPE, 6 alegaram que os cursos foram promovidos

pela PROGEPE e 1 pelo programa de pós-graduação em Medicina Social da UFPE, conforme Quadro 35.

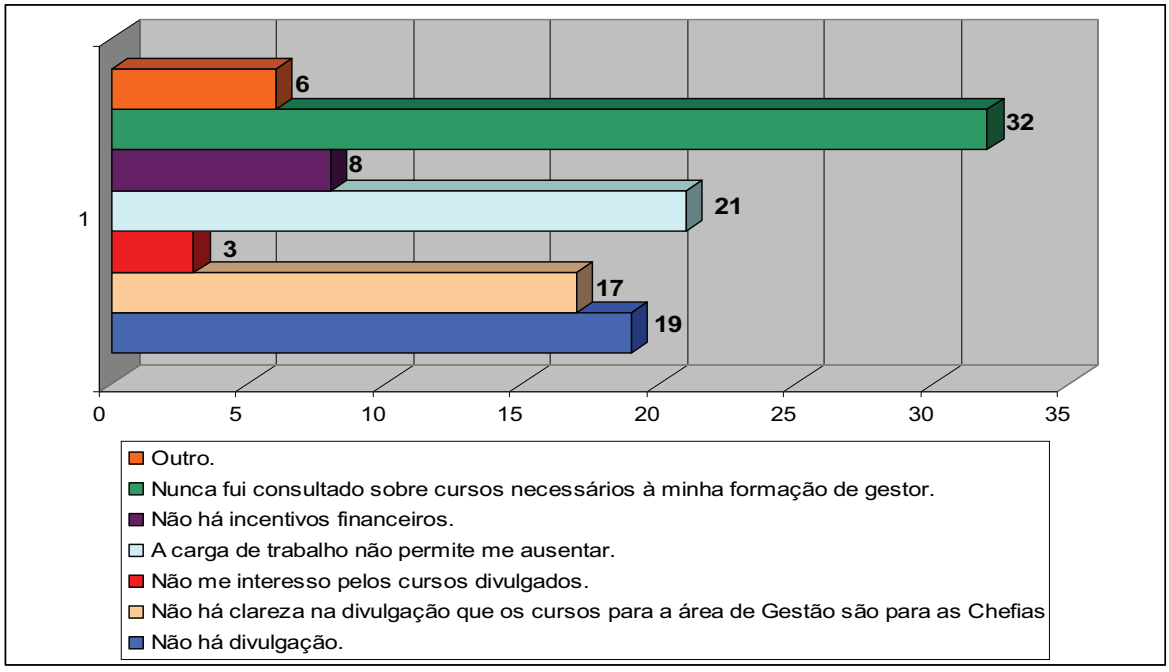
Quadro 35
Cursos de Capacitação frequentados pelos Gestores na UFPE

CURSOS	UNIDADE ORGANIZACIONAL PROMOTORA	ANO	n
Relações humanas e Qualidade no atendimento	PROGEPE	2007	**2**
Especialização *Lato Sensu* em Medicina do Trabalho	Dep. Medica Social	2009	**1**
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Pública para o desenvolvimento universitário	PROGEPE	2010	**1**
Qualidade no gerenciamento do serviço público	PROGEPE	2010	**1**
PMBOK	PROGEPE	2011	**2**
		TOTAL	**7**

Elaborado pela autora.

Os gestores que responderam não ter participado de treinamento para exercerem a função de gestor na UFPE (60; 88,24%), apontam algumas razões. Neste item, poderiam ser citadas mais de uma justificativa. Assim, o Gráfico 11 aponta os seguintes resultados:

Gráfico 11
Razão(ões) para não ter participado de cursos na área de Gestão promovidos pela PROGEPE



Elaborado pela autora.

Conforme dados demonstrados no Gráfico 9, a razão de “nunca ter sido consultado sobre cursos necessários à formação de gestor” foi o mais apontado com 32 votos, seguidos de “a carga de trabalho não permite me ausentar” (21) e “não há divulgação” (19).

Os que responderam “outro” declinaram: “como estou fazendo doutorado fica inviável fazer cursos no horário do expediente” (1); “ não tenho ninguém que me substitua” (1); os cursos têm carga horária elevada e não estão alinhados às necessidades do cargo” (1); “procuro sempre me atualizar sobre os cursos ofertados pela PROGEPE, mas cursos específicos para gestor não obtive conhecimento. Os cursos não são divulgados a todos; novos setores foram criados (REUNI) e me parece que a PROGEPE não tem conhecimento disto, pois não envia informativos para todos” (01); “na realidade nunca soube de cursos específicos para chefias” (01); “já dei sugestões em reuniões do Conselho Departamental para cursos sobre: concursos, compras, processo de licitação, etc., tanto para gestores como para as secretárias” (01).

Instados a pronunciar-se quanto à participação em cursos de capacitação na área de gestão para assumirem a função de gestor fora da UFPE, os números do Quadro 36 informam que 20,59% (14) participaram de cursos externos a Universidade. Ao revés, 54 pesquisados, correspondendo a 79,41%, não participaram de cursos fora da Instituição.

Quadro 36
Participou de cursos de capacitação para assumir a função de Gestor fora da UFPE?

	n	%
Não	**54**	79,41
Sim	**14**	20,59
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

Os gestores que responderam afirmativamente (14; 20,59%) terem participado de cursos de capacitação para assumir a função de gestor fora da UFPE, especificaram os cursos realizados, conforme Quadro 37 a seguir:

Quadro 37
Cursos de Capacitação frequentados pelos Gestores fora da UFPE

CURSOS	UNIDADE ORGANIZACIONAL PROMOTORA	ANO	N
Educação corporativa	Microsiga	2003	1
Gestão Educacional	ENAP	2005	1
Capacitação de gestores educacionais	Escola Aberta do Brasil	2006	1
Curso de formação em gestão social no Brasil	Grupo Viana Consultorias	2007	1
Gestão em comunicação	Globo Nordeste	2008	1
Capacitação em controladoria	Escola fazendária de Pernambuco	2009	3
Sistema Integrado de planejamento e custos	Senado Federal	2010	2
SIAFI Gerencial	ESAFI	2010	2
Licitação completo	ESAFI	2011	1
Gestão de Pessoas	JML - Curitiba	2011	1
		TOTAL	**14**

Elaborado pela autora.

Observa-se que, apesar de haver disposição expressa no PDI 2009-2013 da UFPE sobre a capacitação em cursos na área de gestão ser pré-requisito para assumir funções de Chefia, a maioria (79,41%) dos gestores pesquisados desconheciam tal comando institucional.

Esta norma, mesmo que conhecida por todos, provavelmente não vingaria haja vista que o provimento de funções de Direção, Assessoramento e Chefia na UFPE utiliza critérios políticos e não meritocráticos e de competências. O fato de ser eleito ou indicado pela Chefia Superior não enseja por si só, no gestor, a necessidade capacitar-se para assumir tal função.

As participações em cursos na área de gestão se deram por iniciativa dos gestores, sendo certo que estes procuravam mais cursos fora da UFPE, apesar de haver pouca diferença entre os gestores pesquisados em relação a ter ou não conhecimento de cursos promovidos pela PROGEPE para a área de gestão (Quadro 33).

Tal fenômeno pode ser explicado pelo fato das ações de capacitação para servidores na UFPE não levarem em conta as necessidades dos gestores quanto a sua formação em gestão. Por não serem consultados sobre cursos que atendam

suas necessidades de capacitação na área de gestão, os gestores se sentem alijados do processo e, portanto, não se motivam em capacitar-se nos cursos institucionais, promovidos prioritariamente para gestores de todos os níveis.

Outra variável igualmente importante refere ao sentimento do gestor sobre a carga de trabalho que, de toda sorte, torna-se obstáculo à sua formação em gestão.

As variáveis que dizem respeito à comunicação também ganham relevo. As formas de divulgação dos cursos promovidos pela PROGEPE (memorandos e homepage) não surtem o efeito que se propõe – o da divulgação, ou não há clareza suficiente nesses meios de que os cursos são direcionados para chefias.

Apesar de os memorandos divulgados pela PROGEPE tanto eletronicamente quanto fisicamente serem dirigidos "Às Chefias das unidades organizacionais", contendo a expressão: "... prioritariamente para gestores...", este é outro ponto que deve ser melhorado.

4.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DE GESTORES E UFPE: ASPECTOS E CIRCUNTÂNCIAS

Neste último bloco se buscou averiguar, a partir de algumas assertivas, o nível de conhecimento dos gestores pesquisados sobre temas como: desenvolvimento de pessoas nas organizações, capacitação de gestores públicos, promoção e disseminação de planos de capacitação, interesse do gestor em participar de cursos específicos para a área de gestão pública e formas de provimento (eleição e indicação) ensejam o interesse em participar de cursos de capacitação específicos para a área de gestão. Aos declinar se verdadeiras ou falsas tais assertivas, os respondentes deveriam informar se estas se aplicavam a UFPE.

4.4.1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Sobre o desenvolvimento profissional das pessoas em organizações públicas de ensino superior ser estratégico tem-se que 91,18% (62) dos pesquisados assinalaram "verdadeiro" e 8,82% (6) entendem como "falso" (Quadro 38).

Quadro 38
É estratégico o desenvolvimento profissional das pessoas nas organizações públicas de ensino superior.

	n	%
Falso	**6**	8,82
Verdadeiro	**62**	91,18
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

4.4.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTORES CAPACITADOS

Quanto a necessidade da administração pública de ter em seus quadros gestores capacitados para os fins a que se propõe, os números apontam que 66 (97,06%) gestores respondentes acreditam ser "verdadeiro" contra 2 gestores (2,94%) que declinaram ser tal assertiva falsa, conforme Quadro 39.

Quadro 39
A Administração Pública precisa de Gestores capacitados para que os fins públicos sejam alcançados

	n	%
Falso	**2**	2,94
Verdadeiro	**66**	97,06
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

4.4.3 UFPE: GESTÃO E QUALIDADE DE ENSINO

No que tange a assertiva de ser a UFPE referência no Norte e Nordeste do país graças a sua gestão e qualidade de ensino 61,76% (42) acreditam ser verdadeira tal assertiva. Os números dão conta que 36,76% (25) dos gestores pesquisados acreditam que esta assertiva é falsa, consoante Quadro 40.

Quadro 40
A UFPE é considerada referência no Norte/Nordeste graças a sua gestão e qualidade de ensino

	n	%
Em branco	**1**	1,47
Falso	**25**	36,76
Verdadeiro	**42**	61,76
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

4.4.4 CAPACITAÇÃO CONTÍNUA

Quanto a importância da capacitação continuada da força de trabalho em qualquer organização enriquecer a atividade fim desta observa-se pelos dados do Quadro 41 que 61 (89,71%) das pessoas pesquisadas assinalaram como verdadeiro. Os que assinalaram como falso corresponde a 10,29% (7).

Quadro 41
A capacitação contínua da força de trabalho em qualquer organização enriquece a atividade fim desta

	n	%
Falso	**7**	10,29
Verdadeiro	**61**	89,71
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

4.4.5 FORMAÇÃO SUPERIOR E CONHECIMENTO ESPECÍFICO PARA GERIR A *RES PUBLICA*

Os números apontam que 94,12% (64) dos gestores pesquisados concordam com a assertiva sobre a necessidade de adquirir conhecimento específico para a gestão pública, não bastando a formação superior; já os que discordam e que assinalaram como “falso” representam 5,88% (4) da amostra pesquisada, conforme Quadro 42 abaixo.

Quadro 42
Não basta ter uma formação superior para ser um bom Gestor Público; é necessário adquirir conhecimento específico para gerir a *res publica*

	n	%
Falso	**4**	5,88
Verdadeiro	**64**	94,12
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

4.4.6 DISSEMINAÇÃO DOS PLANOS DE CAPACITAÇÃO E CURSOS NA ÁREA DE GESTÃO COMO DEVER DAS ORGANIZAÇÕES

Para 95,59% (65) das pessoas pesquisadas, a disseminação de planos de capacitação e promoção de bons cursos na área de gestão é dever de toda

organização. Ao revés, 2,94% (2) dos pesquisados entendem ser falsa tal assertiva (Quadro 43).

Quadro 43
Disseminar Planos de Capacitação e promover bons cursos também na área de Gestão é dever de toda organização

	n	%
Em branco	**1**	1,47
Falso	**2**	2,94
Verdadeiro	**65**	95,59
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

4.4.7 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E INTERESSE DO GESTOR EM PARTICIPAR

Conforme dados estampados no Quadro 44, 91,06% (66) da amostra pesquisada informam ser verdadeira a assertiva de que o interesse do gestor em participar de cursos de capacitação é imprescindível, contra 2,94% (2) que consideram ser falsa esta afirmação.

Quadro 44
Não basta oportunizar ações de capacitação. É imprescindível o interesse do Gestor em participar

	n	%
Falso	**2**	2,94
Verdadeiro	**66**	97,06
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

4.4.8 FORMAS DE PROVIMENTO DAS FUNÇÕES DE CHEFIA E INTERESSE EM PARTICIPAR DE CURSOS NA ÁREA DE GESTÃO

A assertiva que buscava averiguar a relação entre formas de provimento às funções de Chefia (eleição/indicação de Chefia superior) como motivo à participação de gestores em cursos de capacitação específicos a área de gestão tem-se que 60,29% (41) da amostra pesquisada declinam pela falsidade da afirmação. Por outro lado, 35,29% (24) dos gestores que responderam a pesquisa consideram ser verdadeira a assertiva, conforme dados do Quadro 45.

Quadro 45
A eleição/indicação para assumir funções de Chefia ensejam o interesse em participar de cursos de capacitação específicos para a área de gestão

	n	%
Em branco	**3**	4,41
Falso	**41**	60,29
Verdadeiro	**24**	35,29
Total	**68**	100,00

Elaborado pela autora.

4.4.9 APLICAÇÃO DAS ASSERTIVAS NA UFPE

A derradeira questão buscou investigar se as assertivas anteriores se aplicavam à UFPE e os respondentes deveriam especificar qual(is). Do total de 68 gestores pesquisados 64 (94,11%) responderam que todas as assertivas se aplicam à UFPE seguidos de 3 (4,41%) respondentes que assinalaram qua as assertivas de "a. até a g." se aplicam a UFPE. Apenas 1 (1,47%) respondente informa que "a assertiva "c." refere-se especificamente à UFPE. As demais aplicam-se como recomendações necessárias a todas as organizações públicas, que para terem resultados eficientes e eficazes devem implementar políticas permanentes de capacitação de todos os colaboradores, em específico para ocupantes de cargos de gestão, que ao meu ver, não deve ser de caráter optativo, mas obrigatório".

Pelos dados levantados nesse bloco percebe-se que os gestores detêm conhecimento cognitivo quanto à importância e necessidade do gestor público em capacitar-se.

Contudo, tal conhecimento não quer dizer aprendizagem se esta é considerada pela literatura mais balizada como mudança da estrutura cognitiva do sujeito, em sua percepção de mundo e os significados a esse atribuído (POZO, 2004; INÁCIO, 2007; LINS, 2011).

A suposição de que as formas de provimento, notadamente a eleição e indicação da Chefia Superior, não ensejam o interesse dos gestores em participar de cursos de capacitação, corrobora com o entendimento de que qualquer um pode ser gestor na UFPE, independentemente das competências e méritos.

Daí o desafio: fazer do discurso uma prática. Há que considerar que os gestores adaptam-se ao discurso e prática institucional. Como se percebe, esta não está alinhada ao discurso, que imprime como pré-requisito para assumir as funções

de Chefia a participação em cursos de capacitação na área de gestão (PDI UFPE 2009-2013), contudo, sua prática desmente o que está positivado. Ou seja, a prática informa que basta ser eleito ou indicado pela Chefia Superior para tornar-se gestor, independentemente de competências para tanto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi o de analisar a adesão dos gestores da UFPE aos cursos de capacitação na área de gestão do Plano de Capacitação e Qualificação de Servidores da Universidade, implantado em 2006, ofertados prioritariamente para ocupantes de cargos de direção, assessoramento e chefia, no período de 2006 a 2011.

A partir da reforma administrativa do Estado brasileiro, cuja tônica passa a ser de Estado Gerencial, profissionalizar os servidores públicos passa a constar na agenda governamental.

A garantia de recursos específicos para a capacitação de servidores das Universidades Federais veio com o advento da Lei nº 11.091/2005, que, dentre outras mudanças estabelece o PCCTAE. Este Plano de Cargos e Carreiras prevê a concessão de progressão por capacitação e incentivo à qualificação.

A progressão por capacitação será devida aos servidores TAEs que participarem de cursos de capacitação, com cargas horárias que variam de 20 horas-aula até igual ou superior a 180 horas-aula, desde que estes cursos estejam correlatos com cargo e ambiente organizacional no qual se insere o servidor.

Já o incentivo à qualificação prevê a concessão de percentual pecuniário sobre o vencimento básico dos servidores para os que tiverem nível de escolaridade formal superior a exigida para o exercício do cargo. Estes percentuais variam de 10% a 75%, podendo os cursos de educação formal ser de área do conhecimento direta ou indiretamente relacionada ao ambiente organizacional.

Com a vigência do novo plano de cargos e carreiras do servidor TAE das Universidades Federais, houve uma mudança significativa no comportamento dos servidores das Universidades, que passaram a buscar efetiva participação nas ações de capacitação e qualificação oferecidas pelas instituições.

Para se ter uma ideia, dados apontados pelo MEC (2014) revelam que o incentivo a qualificação, que concede vantagens pecuniárias a quem apresenta titulação maior que a exigida legalmente pelo cargo atinge o percentual de 54% de Especialistas entre os TAEs, sem contar com o número atual de 9.000 mestres e 2.400 Doutores[67].

[67] Dados de janeiro de 2014.

Em 2006, o governo federal institui a PNDP, a partir do Decreto nº 5.707/06, trazendo uma nova abordagem para o setor público: a gestão por competências.

Recentemente, em 15 de janeiro de 2014, o MEC através da Portaria nº 27 lançou o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores integrantes do PCCTAE, no âmbito das IFES, vinculadas àquele Ministério.

O referido Plano, com recursos oriundos do MEC, tem por objetivo fortalecer os programas de capacitação e qualificação dos servidores nas áreas de desenvolvimento profissional, gestão institucional, agregando conhecimento à prática das atividades profissionais, “aperfeiçoando a gestão pública” (MEC, 2014, p.3). Importa frisar que uma das ações previstas no referido Plano diz respeito ao “apoio a formação de gestores públicos” (MEC, 2014, p. 38).

No contexto público, para gerir pessoas, processos, mudanças e *stakeholders,* em um cenário dinâmico e globalizado é necessário gestores com competências que estão para além das cognitivas; é fundamental habilidades, atitudes e entrega.

No caso específico da UFPE, o Plano de Capacitação e Qualificação de servidores, implantado em 2006, de competência da PROGEPE, é elaborado anualmente, com base nas avaliações de desempenho e demandas específicas das diversas unidades organizacionais. Foram ofertados diversos cursos organizados em 04 (quatro) linhas de desenvolvimento: específicas, interambientes, gestão e educação formal, esta última objetivando o “desenvolvimento integral do servidor, desde a alfabetização até a pós-graduação (*lato* e *stricto sensu*) (PDI UFPE 2009/2013, p, 56).

No que tange as ações de capacitação voltadas para gestores, os cursos se constituem em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção; as de caráter específico abrangem as ações de capacitação voltadas às atividades vinculadas ao ambiente e cargo do servidor TAE; as de interambientes têm por escopo tornar viáveis as atividades comuns, relacionadas e desenvolvidas em todos os ambiente e/ou unidades organizacionais (PDI 2009/2013, p 56).

Para fins deste estudo foram considerados os cursos voltados para a área de educação organizacional, linha de desenvolvimento gerencial, que eram prioritariamente destinados aos gestores de todos os níveis. Tais cursos, na

modalidade presencial, eram realizados nas dependências da UFPE, em horário de trabalho, com cargas horárias que variavam de 8 a 180 horas-aula.

Apesar de serem ofertados 23 cursos de capacitação e qualificação na área de gestão, prioritariamente para gestores da UFPE, com 49 turmas, no período de 2006 a 2011, do total de 831 gestores, apenas 309 servidores que ocupam funções de gestão, correspondendo a 37,18% participaram desses cursos.

Mesmo com a previsão em diplomas legais, a exemplo do art. 7º, Parágrafo Único, IV do Decreto nº 5.825/06; art. 3º, III do Decreto nº 5.707/06, e no PDI da UFPE 2009-2013 que a participação em cursos de capacitação voltados à gestão constitui-se em "pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção" (UFPE/PDI 2009-2013, p. 56), a pesquisa demonstrou que a participação de gestores da UFPE em cursos de capacitação, prioritariamente destinados aos gestores de todos os níveis, é tímida, fortalecendo o entendimento de que a regra positivada não induz a mudança de comportamento.

É basilar a conscientização de que capacitar-se continuadamente é preciso e que o repertório de conhecimentos já adquiridos por si só não garantem uma gestão eficaz e eficiente (DUTRA, 1999; SVENSSON, ELLSTRÖM & ABERG, 2004; ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2004; ANTONELLO, 2006; MALLOCH & CARINS,2010; LINS, 2011).

Pelos dados apresentados neste estudo, o provimento de funções de Direção, Assessoramento, Chefia e Coordenação na UFPE obedece a critérios políticos, uma vez que servidores – docentes ou TAEs, assumem funções de gestores por duas vias: eleição ou indicação da Chefia Superior. Nesse sentido, qualquer um pode ser gestor na Universidade, não importando os critérios meritocráticos e de competências.

A amostra pesquisada demonstra que os gestores possuem qualificações acadêmicas, cuja titulação mínima entre os respondentes era o de 3º Grau Completo. Ter um excelente currículo e experiências na área de gestão, não assegura que as qualidades do passado serão replicadas no presente.

Por certo que a eleição é a forma básica de realização da democracia, contudo, não sugere que o eleito tenha conhecimento e preparo suficiente para gerir a *res publica*.

Por seu turno, a indicação nem sempre garante que o indicado seja competente o suficiente para assumir a função de gestor público, até porque os

critérios de indicação não são objetivos e transparentes, provavelmente devido as relações de poder que permeiam tais indicações.

Dito isto, tem-se que o provimento de servidores na função de gestores na UFPE caminha na contramão da nova política de gestão de pessoas no âmbito público federal, uma vez que a condução de servidores do quadro efetivo às funções de Direção, Assessoramento, Chefia e Coordenação deve obedecer a critérios de mérito e de competências, em processo transparente, o que invariavelmente induzirá à profissionalização do Estado (PERES, 1987; FARIAS e GAETANI, 2002; KLIKSBERG,2005; BACELAR FILHO, 2007; BORGES, 2012).

Restou evidente que o discurso institucional não se aplica na prática, posto que em seu PDI, a UFPE, em sintonia com determinações legais (art. 7º, Parágrafo Único, IV do Decreto nº 5.825/06 e art. 3º, III do Decreto nº 5.707/06,), expressamente impõe a participação em cursos de capacitação e qualificação como pré-requisito para assumir a função de gestor, contudo, desobedece tal comando quando se trata de nomear e indicar os gestores (eleitos ou não).

A pesquisa também constatou que os gestores eleitos permanecem na função enquanto durar o mandato, ou seja, não se perpetuam nas funções, significando a troca de poder, próprio de regimes democráticos. Além de salutar, a troca de comando favorece práticas não viciadas e míopes, comuns ao poder *ad aeternum*[68].

Com os gestores indicados pela Chefia Superior, observou-se que há casos de correlação positiva entre tempos de exercício no cargo e tempo na função, demonstrando que quanto mais tempo na UFPE mais tempo na função, o que pode ser danoso à organização já que determinados aspectos negativos da gestão podem se cristalizar contribuindo para o não avanço e a ausência de inovação na administração pública.

Outro fator que contribuiu para a baixa adesão dos gestores a cursos de capacitação voltados a esses se refere ao entendimento dos gestores acerca dos conhecimentos adquiridos serem suficientes para o exercício da função de gestor.

Como demonstrado pelos dados levantados nesta pesquisa, a maioria (59%) dos gestores participantes da amostra são servidores ocupantes do cargo de Docentes, com titulações de Doutores e os servidores TAEs (41%) apresentam

[68] Para sempre; eterno.

titulação superior ao exigido pelo cargo, possuindo titulação que varia da graduação (8,82%) à pós-graduação (91,18%).

Associando a forma de condução às funções de Direção, Assessoramento e Chefia com a questão do conhecimento adquirido ser suficiente para assumir a função de gestor, explica-se a tímida participação de Diretores, Assessores, Chefes e Coordenadores em cursos de Capacitação e Qualificação, prioritariamente destinados a esses. Tais fatores não ensejam a necessidade de capacitar-se para o exercício do *munus publico.*

Por ser a maioria dos respondentes (48,53%) indicados pela Chefia Superior, o motivo que levou os pesquisados a aceitarem tal encargo foi “atender a pedidos da Chefia Superior, colegas e alunos” (36%), portanto, não está em jogo a competência para o exercício da função e sim uma necessidade latente de reconhecimento pelo grupo em que estão inseridos de que se é capaz.

Ao gestor de uma Universidade Federal, cujos recursos são escassos, não há espaços para empirismos em se tratando de tomar decisões acertadas. Aqueles gestores que não dispõem de formação específica no campo da gestão pública será necessário reunir uma gama de qualidades frente a prontidão para as decisões de caráter administrativas e financeiras serem uma constante, pontuado por Goulart e Papa Filho (2009) e Guimarães (2013)

Outro aspecto que precisa ser repensado pela UFPE e que colabora para a baixa adesão dos gestores da UFPE aos cursos é a participação desses num processo transparente de elaboração dos Planos de Capacitação e Qualificação que envolva ações de aprendizagem para a formação em gestão pública.

Os levantamentos das necessidades de capacitação na UFPE são feitos através do que é informado nas avaliações de desempenho de forma bastante generalizada ou através de demandas específicas das Unidades Organizacionais.

Desta feita, tem-se que os cursos ofertados são programados com base nessas informações, não sendo feitas investigações mais aprofundadas das deficiências que permeiam a ação dos gestores.

Embora os cursos ofertados serem de comum interesse de qualquer pessoa que exerça uma função pública, um levantamento de necessidades mais minucioso junto ao público alvo poderia colaborar para que a adesão dos gestores da UFPE fosse mais expressiva.

Tanto é verdade que um dos aspectos mais citados pela quase totalidade dos pesquisados (60) diz respeito ao fato de não serem consultados sobre cursos para sua formação em gestão.

Seria precipitado afirmar que a reação ao fato de não serem consultados quanto aos cursos de seus interesses para a formação em gestão pública se traduziu em boicote coletivo inconsciente dos gestores, tendo em vista que as poucas participações de gestores da UFPE, por iniciativa própria, em cursos de capacitação voltados à gestão pública se deram em cursos ofertados fora da Universidade (20,59%), apesar da maioria (52,94%) ter conhecimento da existência de cursos na área de gestão direcionados a esses.

De toda sorte, a transparência e participação dos envolvidos quanto aos aspectos que envolvam as Políticas de Capacitação e Qualificação não só dos gestores, mas de todos os envolvidos, deve ser perseguida para que a credibilidade e eficácia daquelas seja atingida, salientado também por Gil (2001), Dutra (2002), Maciel e Gonçalves (2005) De Toni (2005), e Freitas (2006), *et all*.

Outro viés que pode estar atrelado ao fato da tímida participação de gestores em cursos voltados à gestão pública pode ser reflexo do entendimento que a maioria dominante dos gestores pesquisados (68,0%) têm de que seus conhecimentos são suficientes para assumirem a função.

Embora haja predomínio da crença sobre conhecimentos adquiridos serem suficientes, observa-se que os Órgãos de Controle Interno (Auditoria Interna) ou Externo (CGU, TCU, MPU) mapeiam os riscos que determinados sistemas da gestão da UFPE estão correndo, o que significa dizer que suas ações têm percentual de risco elevado, podendo afetar as organizações, tanto em termos de frequência quanto em termos de impactos. Daí haver auditorias desses órgãos de Controle trimestralmente e até mensalmente.

Ora, se os conhecimentos já adquiridos pelos gestores são por si só suficientes para gerir suas Unidades Organizacionais porque há tantas notificações e recomendações dos Órgãos de Controle (630, sendo 488 do CGU, TCU e MPU e 142 da AUDINT/UFPE) a áreas mais sensíveis a vícios administrativos na UFPE, conforme demonstrado nesta pesquisa?

Não basta, pois, ter ou não titulações acadêmicas e os conhecimentos a elas inerentes, ou até mesmo aprender consoante à prática diária ou espaços informais

de aprendizagem, de forma assistemática, até porque esses estão restringidos a uma parcela do saber.

Se os conhecimentos já adquiridos não estão sendo utilizados enquanto no exercício da função ou não apresentam conexão com a prática da gestão pública, tais conhecimentos são considerados periféricos e não centrais.

Portanto, tais conhecimentos não contribuem para o saber e saber fazer (competências cognitivas) ou querer fazer (competências comportamentais), pontuado por Malcolm; Hodkinson; Colley, 2003; Coelho e Borges-Andrade, 2008.

Ademais, os conhecimentos em gestão pública são específicos e mesmo aqueles obtidos com a vivência na função precisam ser continuadamente revisitados, haja vista a dinâmica e volatilidade das normas que regem a Administração Pública.

Assim, para que o gestor tenha um bom desempenho necessário se faz sua profissionalização e contínua capacitação, uma vez que os riscos de uma má gestão podem gerar sérios danos à sociedade, financiadora das políticas públicas.

O que se espera que aconteça a partir das constatações deste estudo é que a PROGEPE, através da CCQ, busquem implementar cursos para gestores, a partir de levantamento minucioso das principais dificuldades sentidas pelos gestores da UFPE no exercício da função, alinhados com os indicadores de risco apontados pelos Órgãos de Controle Interno e Externo, envolvendo, por assim dizer, os sujeitos da ação de capacitação.

O problema de ofertar cursos sem observar os pontos fracos e necessidades dos aprendizes leva a falsa impressão de que a organização está fazendo seu papel – o de fomentar ações de capacitação. Contudo, apenas o que se observa são metas quantitativas impostas por Planos de Ação intra e extra institucional sem se ater a metas qualitativas que atendam aos princípios da Administração Pública de eficiência, eficácia e efetividade.

È importante e necessário que as capacitações de gestores estejam integradas com os objetivos da UFPE e voltadas para a solução de problemas de suas Unidades Organizacionais, sem esquecer que pessoas são os elementos mais importantes desse processo e, portanto, planos e programas que as envolvam devem dar-lhes voz e vez. Só assim se sentirão valorizadas em suas opiniões.

Outra questão que pode ser repensada é o critério de provimento das funções de gestão. Por ser apenas utilizado o critério político, além de ferir o princípio da

meritocracia não enseja, conforme visto na pesquisa, a motivação para a participação em cursos destinados às funções de gestão, já que competências, nesse caso, não são determinantes.

Pode ser utilizado um mix de critério político com critérios meritocráticos, onde, tanto os gestores eleitos quanto os indicados deveriam, no sentido de poder-dever, participar de cursos destinados à formação em gestão pública, sejam de curta duração, a exemplo de treinamentos pontuais e específicos por temas de maior dificuldade ou interesse ou cursos formais *lato* ou *strictu sensu*.

Para além da formação em gestão pública, metas devem ser estipuladas e o tempo na função de gestor deve atrelar-se ao atingimento das metas estabelecidas.

O estabelecimento do modelo de gestão por competências, preconizado no Decreto nº 5.707/06 pode ser o pontapé inicial ao se mapear as competências necessárias ao gestor público da UFPE, a partir do estabelecido em sua missão e visão de futuro.

Se tal modelo for aplicado conforme metodologia correta, com foco na melhoria da Gestão da UFPE, poderá não só ser benéfico à Universidade, mas para toda a sociedade que dela usufrui.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S., BORGES-FERREIRA, M. F. & NOGUEIRA, R. S. F. **Medidas de aprendizagem.** Em Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S. & Mourão, L. (Orgs.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas (pp. 469-488). Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G. & BORGES-ANDRADE, J. E.. **Aprendizagem humana em organizações e trabalho.** Em J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004.

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, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ALVES, Bianca. Motivação Humana e as Organizações: Uma abordagem Fenomenológica-Existencial. Jornal Existencial (On line), Sociedade de Análise Existencial e Psicomaiêutica – SAEPE Editora. Disponível: http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/biancamotivacao.htm. Acesso: out/2013.

AMARAL, Helena K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, **Revista do Serviço Público**, pp.549- 563, Out/Dez 2006.

AMARAL, Lenita Almeida; LOPES, Silvia Marise Araujo; MELO, Maria de Lourdes; MEDEIROS, Nadja Justino da Silva. **EXPANSÃO UNIVERSITÁRIA: AMPLIAÇÃO OU REPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA UFPE?** Trabalho apresentado no VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2014.

AMORIM, Tânia Nobre G.F.; SILVA, Ladjane de Barros. Treinamento no Serviço Público: Uma abordagem com Servidores Técnico-administrativos de Universidade. **Teoria e Prática na Administração**, v. 2, nº 1, 2012, pp 1-28. Disponível em: http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4213607.pdf

AMORIM, Tânia Nobre G. F.; SILVA, Lenita Almeida da; AMORIM, Américo Nobre G. F. **A difícil missão de gerir pessoas em organizações públicas**.: Impossível? 2004; Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos04/153_SEGET-%20Dificil%20Missao%20de%20Gerir%20Pessoas%20em%20Organizacoes%20Publicas.doc

ANTONELLO, C. S.. **Articulação da aprendizagem formal e informal**: Seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. Alcance, 2006.

ARMSTRONG, M. **A Handbook of Human Resource Management Practice** 10ª ed. London e Philadelphia: Kogan Page, 2006.

ÁVILA, F. B. de S.J. Pequena Enciclopédia de Moral e Civismo. Rio de Janeiro: M.E.C., 1967.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**, Cap. 3. Ed. UFSC, 5ª Edição, 2002

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e Meritocracia:** A Ética do desempenho nas sociedades Modernas. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

_____. Entrevista com a Profª. Lívia Barbosa. **Talentos e Resultados**. Mar. 2003. Disponível em <http://www.talentoseresultados.com/materiac.htm>. Acesso em: Nov/2013.

BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Profissionalização da Função Pública**: A experiência brasileira. A ética na administração pública. 2007. Disponível em: http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1626/6.pdf. Acesso: 13/11/2011.

BRASIL. MPOG. Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 de jul de 2006.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *In*: **Psicologia Argumento.** Curitiba, v. 30, nº 68, p. 171-184. Jan/Mar 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso: jan/2013.

_____. Ministério da Reforma do Estado. **Cadernos MARE**, nº 6, Brasília, 1986.

_____. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso: fev/2013.

_____. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso: fev/2013.

_____. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso: fev/2013.

_____. Ministério da Educação. **Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino.** Disponível: http://www.asavufv.org.br/arquivos/informativos/plano_de_capacitacao_e__aperfeicoamento__mec.pdf. Acesso: jan/2014

_____. Inep. **Censo da educação superior**. Disponível em: www.inep.gov.br. Acesso em: 25.03.2013.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Tecnoburocracia e Contestação**. Petróplis, Vozes, 1972.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. *In*: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 1998, p. 21-38.

_____. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed FGV, 1999.

_____. O modelo estrutural de governança pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Nº 10 junho-julho-agosto de 2007. Bahia. Disponível em: http://www.eduardodiniz.pro.br/documentos/texto-bresserpereira50552.pdf

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F.C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva : proposta de uma métrica (Edição Especial) **Revista de Administração Contemporânea**. V. 8, 2004, p. 107-129

BOCK, Ana; FURTADO, Odair e TEIXEIRA, Maria. **Psicologias**. Uma introdução ao estudo de Psicologia. São Paulo: Saraiva, 1992. Capítulo 3, pág. 38-47.

BORBA, A.C., PAGOTTO, C.P., MARTINS, V.S. Desenvolvimento de sistema de avaliação de desempenho em empresa pública do Distrito Federal**. Trabalho apresentado no III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Florianópolis: SBPOT, 2008.

BORGES-ANDRADE, E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (p. 114-136). Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES, Maria Cecília. Das funções de confiança *stricu sensu* e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**. Jan./Fev./Mar./2012, Dotrina. Disponível em: http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1469.pdf. Acesso em nov/2013.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Tradução de TOMÁZ, Fernando. Editora Bertrand Brasil S.A., Rio de Janeiro, 1989.

BRUNER, J. S. (1977). Process of education. Boston, MA: Harvard University Press.

CARVALHO, Antônio Ivo *et al*. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CATELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHAVES, Neuza Maria Dias. Dissertação de Mestrado: **Meritocracia – revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas?**: Um Estudo de Caso em uma empresa brasileira. Fundação Pedro Leopoldo, Mestrado profissional em Administração, 2012. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_neuza_maria_dias_chaves_2012.pdf Acesso: dez/2013

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

_____. **Comportamento organizacional**. A dinâmica do Sucesso das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COELHO, F. A., Jr.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Análise do conceito de aprendizagem no trabalho**. pp. 221-234, 2008. Disponível em: www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02; Acesso em: 15 abril 2013.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. 2ª Edição. Editora Edgard Blucher, São Paulo, 2002.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Editora Harpes & Row do Brasil, 1984.

COSTA RODRIGUES, W. **Metodologia Científica**. Disponível em www.ebras.bro.br. Acesso em: 20 de jul de 2013.

DALLARI, Adilson Abreu. **Regime constitucional dos servidores públicos**. 2ª. ed. revista e atualizada de acordo com a CF/88. São Paulo: RT, 1992.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2012.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 400p.

DE TONI, J. Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. *In*: Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado Y de la Administración Pública, 10, 2005, Chile. **Anais eletrônicos...** Chile, 2005. Disponível em < http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/detoni_rh.pdf> Acesso em: mar. 2013

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 22ª ed., 2008

DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 23, n. 80, setembro/2002, p. 234-252.

DUTRA, Joel Souza. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. *In*: M. Eboli (Org.), **Coletânea Universidades Corporativas**: Educação para as empresas do século XXI (pp. 136-147). São Paulo: Schmukler, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas** – Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. 1ª Edição. Ed. Atlas, São Paulo, 2002.

_____. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ENAP. **Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**: conquistas e desafios. 2010. Disponível: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1158. Acesso: outubro de 2013.

FARIAS, Pedro César Lima e GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI :** um balanço provisório**.** Trabalho apresentado no VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Painel: Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de Remuneração Baseada em Desempenho

FERENC, A. V. F.; MIZUKAMI, M. G. N. Formação de professores, docência universitária e o aprender a ensinar. *In*: VIII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores, 2007, **Anais**... Águas de Lindóia. Modos de ser educador: artes e técnicas, ciências e políticas. v. 1, p. 3-11. São Paulo: UNESP, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª Edição Revista e Atualizada. Editora Positivo, Curitiba, 2004.

FOUCAULT, Michel. **História da Sexualidade II**. O uso dos prazeres. Rio de Janeiro: Edições Graal,1984.

_____, **A Arqueologia do Saber**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1972.

FONTAINE, A. M. **Motivação em Contexto Escolar**. Lisboa: Universidade Aberta, 2005.

FRANÇA, A; SANTOS, J. & REI, V. UM ESTUDO PRELIMINAR SOBRE APRENDIZAGEM POR MODELAÇÃO COM SUJEITOS Rattus novergicus. Lato & Sensu - Lato & Sensu **Revista dos Monitores**, nº1 (vol.4), 2003.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. Em: BORGES, Andrade J. E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas** (pp.97-113). Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREITAS, C.M.; et al. **Estudos das fontes de recursos e despesas por categorias econômicas das universidades federais brasileiras**. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Desenvolvimento de Pessoal nas Universidades**. Em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

GORSKI, A. **Meritocracia no Serviço Público: o uso da meritocracia para alcançar eficiência na gestão** - Artigos - Carreira - Administradores.com, 2013.

GUIMARÃES, Jairo Carvalho. Gestão em IFES: As razões que determinam o Doutor como gestor – uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. **RAunP-Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar** v. 5 nº 2 abr/set 2013. Disponível: www.raunp.unp.br. Acesso em Nov/2013.

HOHN, R. L. (2005). Learning. Em Lee, S. W. (Ed.) **Encyclopedia of School Psychology.Thousand Oaks:** SAGE Publications. Acesso: 23/8/2013 de SAGE Reference Online: http://sage-ereference.com/schoolpsychology/Article_n161.html.

HOUSSAIS, António (2001), *Dicionário da Língua Portuguesa* 1ª edição, Rio de Janeiro, São Paulo.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literature. **Organization Science**, 2, p. 88-115, 1991.

INÁCIO, Magda. **O processo de aprendizagem. Manual do formando**. Coord. LENCASTRE, José Garcez. Delta Consultores e Perfil em Parcerias, Lisboa, 2007. Disponível em: http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.exe?key=&doc=55606&img=324. Acesso: 11 de fev de 2013.

KAZAN, A. L. ; SCORSOLINI-COMIN, F. **Liderança e desenvolvimento humano:** Perspectivas teóricas. Ribeirão Preto, SP: Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração, 2010.

KLIKSBERG, B. Public administration in Latin America: promises, frustrations and new examinations. **International Review of Administrative Sciences,** v. 71, n. 2, p. 309-326, 2005.

LACERDA, Rosenildes; HEBER, Florence; LINS, Maria Teresa Gomes. **A implantação do programa de reestruturação e expansão das Universidades Federais/reuni**: um estudo de caso. XIII Coloquio de Gestión Universitária en Américas. Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad. Sem data. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114799/2013099%20-%20A%20implanta%C3%A7%C3%A3o%20do%20programa%20de%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1. Acesso: jan/2014.

LINDZEY, G.; HALL, Calvin S.; THOMPSON, Richard F. **Psicologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S. A. 1977.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita. **PREDIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA A PARTIR DO USO DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM, HORAS DE TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO PARA APRENDER.** Dissertação de Mestrado. Brasília-DF, 2011. Disponível em: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/predi%C3%A7%C3%A3o-compet%C3%AAncias-lideran%C3%A7a-partir-do-uso-estrategias-aprendizagem-horas-treinamento/id/54906483.html Acesso: 26/05/2013.

LOPES, Ederaldo José; LOPES, Renata; TEIXEIRA, João de Fernandes. **A psicologia cognitiva experimental cinquenta anos depois:** a crise do paradigma do processamento de informação. Vol.14, nº.27, Ribeirão Preto Jan./Apr. 2004. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000100004. Acesso em: 10 janeiro de 2013.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. *In* J. C. Zanelli, J. MACEDO, R.B. **Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais**: Preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MACIEL, Antonia Valeria Martins; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. Desenvolvimento de competências gerenciais no Ministério da Educação. **Anais do II Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília, 2009. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESENVOLVIMENTO-DE-COMPET%C3%8ANCIAS-GERENCIAIS-NO-MINIST%C3%89RIO-DA-EDUCA%C3%87%C3%83O2.pdf. Acesso: set/2013.

MALCOLM, J., HODKINSON, P. & COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, 15(7/8), 313-318, 2003.

MALLOCH, M.;CAIRNS, L. Theories of work, place and learning: new directions. Em: Malloch, M. & Cairns, L., Evans, K. & O'Connor, B. N. (Eds.). **The Sage Handbook of Workplace Learning** (3-16). London: Sage, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 14ª ed. São Paulo: Malheiros, 2002,

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24ª. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MORAES, Marcelo Viana Estevão; SILVA, Tiago Falcão; COSTA, Patrícia Vieira da; PINTO, Luciano Rodrigues Maia; MONETA, Simone Tognoli Galati. **Avanços e Desafios na Gestão da Força de Trabalho no Poder Executivo Federal.** 2009. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/091229_avancos_desafios.pdf. Acesso: nov/2013

OKA, Evelyn R. (2005). Motivation. Em Lee, S. W. (Ed.). **Encyclopedia of School Psychology.** Thousand Oaks: SAGE Publications. Disponível em: http://sage-ereference.com/schoolpsychology/ Article_n178.html. Acesso: set/2013.

OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. **Interesse Público e Democracia**: os Pilares da Esfera Pública e da *Res Publica*. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/02%20-%20APB/PDF%20APB%20-%20Tema%202/2013_EnANPAD_APB2193.pdf. Acesso: dez 2013.

OSBI, L. C. M. & GONDIM, S. M. G. Estratégias de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais. Em **Anais Eletrônicos do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis, 2008.

PANTOJA, M. J. **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua**: Uma análise multinível. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PANTOJA, M. J. & Borges-Andrade, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC**-Eletrônica, 3(1), 41-62, 2009.

_____. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **RAC**, 8(4), 115-138, 2004.

PANTOJA, J., BORGES-ANDRADE, J. E. & RIBEIRO, R. L. Desenvolvimento e validação de uma escala de medida de estratégias de aprendizagem no trabalho. Em **Anais do Congresso Interamericano de Psicologia**, 29, Lima, 2003.

PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1971.

PERES, José A. de Souza. Serviço Público e Bem-Comum. *In*: CASTOR, Belmiro Valverde Jobim *et alli*. **Estado e Administração Pública***:* reflexões. Brasília: Funcep, 1987, p.87 a 117.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de Gestão de Desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. 2005. 235 f. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PIAGET, J. Aprendizagem e conhecimento. *In*: PIAGET, J.; GRÉCO, P. **Aprendizagem e conhecimento**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1974. Título original: Apprentissage et connaissance, 1959.

_____. **Biologia e conhecimento**. São Paulo: Vozes, 1973.

PILATI, R.; VASCONCELOS, L.C.; BORGES-ANDRADE, J.E. Construção e validação de uma Taxonomia de Eventos de TD&E. **RAC**, Curitiba, v.15, nº 2, artigo 8, p. 304-319, mar/abr 2011.

PINTO, Leonor Ramires. **O pensamento Político de Cícero**. Em de *Res Publica* a sua ligação com *De Officiis.* Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Ciências Humanas. Sem data. Disponível em: http://duckfeet.planetaclix.pt/2semestre/pdf/Cicero.pdf. Acesso: dez 2013.

PINTO, Marcelo Pádua carvalho. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. Dissertação de Mestrado, Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, Nucleio de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf. Acesso: set/2013.

PRIBERAM. **Dicionário *on line***. Disponível em: http://www.priberam.pt/dlpo. Acesso: jun/2013.

RIBEIRO, Rafaela Larsen. **Motivação para aprendizagem informal no trabalho***:* Construção de medidas e investigação do modelo teórico. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

SALANOVA, Marisa; HONTANGAS, Pedro M.; PEIRÓ, José Maria. Motivacion Labora. *In*: PEIRÓ, José Maria; PRIETO, Fernando. **Tratado de Psicologia Del Trabajo**. Vol. I: La actividad laboral en su contexto, Editorial Sintesis, Madrid, 1996.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: A decade of progress. **Annual Review of Psychology**, 52, p. 471-499, 2001.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In* **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : ENAP, 2010.

SENGE,Peter. **O novo trabalho do líder**: Construindo organizações que aprendem. *In*:

SMITH, Steven M. **Get ting into and Out of Mental Ruts**: A theory of fixation, incubation and insight. *In*: STERNBERG, Rober t J.; DAVIDSON, Janet E. The nature of insight. Cambridge: MIT University Press, 1996, p. 210-245.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A Capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan/fev. 2002.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento.** 2009. 01 v. Tese

(Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBIYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. **Política de Gestão de Pessoas para as universidades federais**. *In*: X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em La América del Sur. “Balance e propectiva de la Educación Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur”. Diciembre de 2010. Disponível em: http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/201.pdf. Acesso em: dez/2013.

STARKEY, Ken (editor), **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 342-375

SVENSSON, L., ELLSTRÖM, P. E. & ABERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **The Journal of Workplace Learning***, 16*(8), 2004, 479-491.

VYGOTSKY, L. S. (1989). **Pensamento e linguagem** (2a ed.). São Paulo: Martins Fontes.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM TEXTO EXPLICATIVO

PESQUISA GESTORES UFPE

Prezado(a) Gestor(a) da UFPE,
Estou realizando uma pesquisa sobre a adesão dos gestores da UFPE aos cursos de capacitação na área de gestão ofertados pela PROGEPE e os motivos que os levam a buscar ou não conhecimentos em gestão.
Meu nome é Silvia Marise Araújo Lopes; sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da UFPE. Minhas Orientadora e Co-Orientadora são, respectivamente: Professora Dra. Sylvana Maria Brandão de Aguiar e Professora Dra. Mônica Maria Gueiros.
Imprime informar-lhe da confidenciabilidade das respostas, restando garantido o total sigilo. As informações obtidas através da pesquisa não serão nunca individualizadas; apenas serão divulgadas e integradas ao conjunto das informações coletadas para a amostra.
Sua colaboração será de grande valia para a conclusão da pesquisa.
Obrigada por sua contribuição.
Atenciosamente,
Silvia Marise Araújo Lopes
smal@ufpe.br/2126-8671/2126-8669

---

1. Idade:

2. Sexo:

- ○ Masculino
- ○ Feminino

3. Área de Formação (Graduação ou Equivalente)

4. É pós-graduado?

- ○ SIM
- ○ NÃO

Se respondeu SIM, especifique qual a pós-graduação realizada.

5. Há quanto tempo trabalha na UFPE?

6. Além do trabalho atual na UFPE, tem alguma outra atuação profissional que considera importante mencionar?

- ○ SIM
- ○ NÃO.

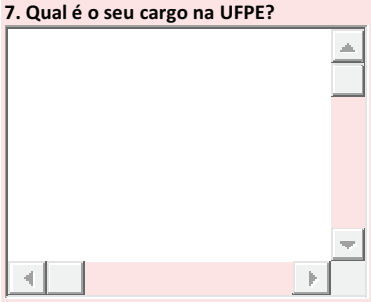
Se respondeu SIM, explicitar qual ou quais e onde:

Já teve, mas não tem atualmente. Explicitar qual e onde:

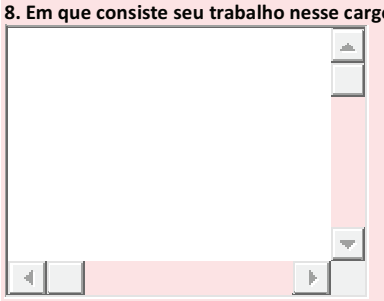
A UFPE é a única Instituição de minha atuação profissional.

○ SIM

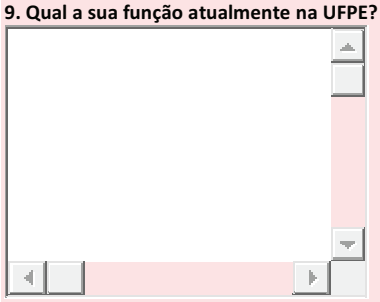
7. Qual é o seu cargo na UFPE?



8. Em que consiste seu trabalho nesse cargo? Descrever.



9. Qual a sua função atualmente na UFPE?



10. Há quanto tempo ocupa esta função na UFPE?

11. Recebe FG (Função Gratificada) ou CD (Cargo de Direção)?

○ FG-1

○ FG-2

○ FG-3

○ FG-4

○ FG-5

○ FG-6

○ É nomeado por Portaria, contudo está no aguardo da UFPE disponibilizar o valor correspondente a FG, pois não há disponibilidade de FG.

○ CD-1

- ○ CD-2
- ○ CD-3
- ○ CD-4
- ○ É nomeado por Portaria, contudo está no aguardo da UFPE disponibilizar o valor correspondente a CD, pois não há disponibilidade de CD.

12. Forma de acesso à FG (Função Gratificada) ou CD (Cargo de Direção):

- ○ Eleição
- ○ Indicação de Chefia Superior
- ○ Outra.

Se respondeu "OUTRA", especifique

13. O que levou você a aceitar a Função de Chefia (FG ou CD) na UFPE? Marque a(s) assertiva(s) que correspondem ao questionamento:

- ○ Gosto de assumir desafios
- ○ O valor correspondente à FG (Função Gratificada)/CD (Cargo de Direção) é atrativo
- ○ Não havia ninguém para assumir tal função
- ○ Atender a pedidos de colegas, de Chefia Superior, de alunos.
- ○ Outro.

Se respondeu "OUTRO", especifique.

14. Você considera que seus conhecimentos e/ou experiência são suficientes para o desempenho da função de gestor(a)?

- ○ SIM
- ○ NÃO

Justifique qualquer das respostas dadas

15. Tem conhecimento que no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPE consta como pré-requisito para assumir funções de chefia, direção e assessoramento a participação em cursos de capacitação na área de gestão?

- ○ SIM
- ○ NÃO

16. Tem conhecimento de cursos de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFPE específicos para a área de GESTÃO?

- ○ SIM
- ○ NÃO

16-a Participou de treinamento para exercer a função de gestor na UFPE?

- ○ SIM
- ○ NÃO

Se respondeu SIM, especifique qual(is) o(s) curso(s)

Qual a Unidade organizacional da UFPE que promoveu o Curso?

Ano do curso

16-b Se respondeu NÃO à questão anterior, assinale abaixo a(s) razão(ões) da não participação nos cursos de capacitação na área de gestão promovidos pela PROGEPE/UFPE:

- ○ Não há divulgação.
- ○ Não há clareza na divulgação que os cursos para a área de Gestão são para as Chefias
- ○ Não me interesso pelos cursos divulgados.
- ○ A carga de trabalho não permite me ausentar.
- ○ Não há incentivos financeiros.
- ○ Nunca fui consultado sobre cursos necessários à minha formação de gestor.
- ○ Outro.

Se respondeu "OUTRO", especifique.

17. Participou de algum curso de capacitação para assumir a função de gestor fora da UFPE?

○ SIM

○ NÃO

Se respondeu SIM, especifique qual(is) o(s) curso(s)

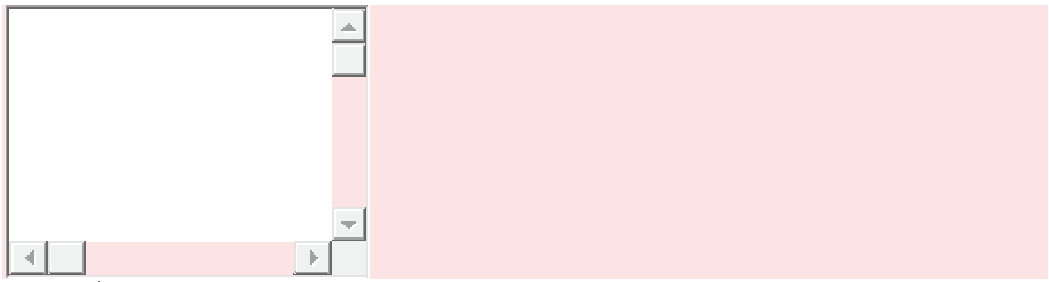
Qual o órgão/instituição promotora do Curso?

Ano do curso:

18. Indique com um X se as ASSERTIVAS apresentadas a seguir são VERDADEIRAS (V) ou FALSAS (F)

	V ( )	F ( )
a. É estratégico o desenvolvimento profissional das pessoas nas organizações públicas de ensino superior.		
b. A administração pública precisa de gestores capacitados para que os fins públicos sejam alcançados.		
c. A UFPE é considerada referência no Norte/Nordeste graças a sua gestão e qualidade de ensino.		
d. A capacitação contínua da força de trabalho em qualquer organização enriquece a atividade fim desta.		
e. Não basta ter uma formação superior para ser um bom gestor público; é necessário adquirir conhecimento específico para gerir a res pública		
f. Disseminar Planos de Capacitação e promover bons cursos também na área de gestão é dever de toda organização.		
g. Não basta oportunizar ações de capacitação. É imprescindível o interesse do Gestor em participar.		
h. A eleição/indicação para assumir funções de Chefia ensejam o interesse em participar de cursos de capacitação específicos para a área de gestão.		

19. Das assertivas acima relacionadas qual(is) se aplica(m) à UFPE? Especifique.



Enviar

.

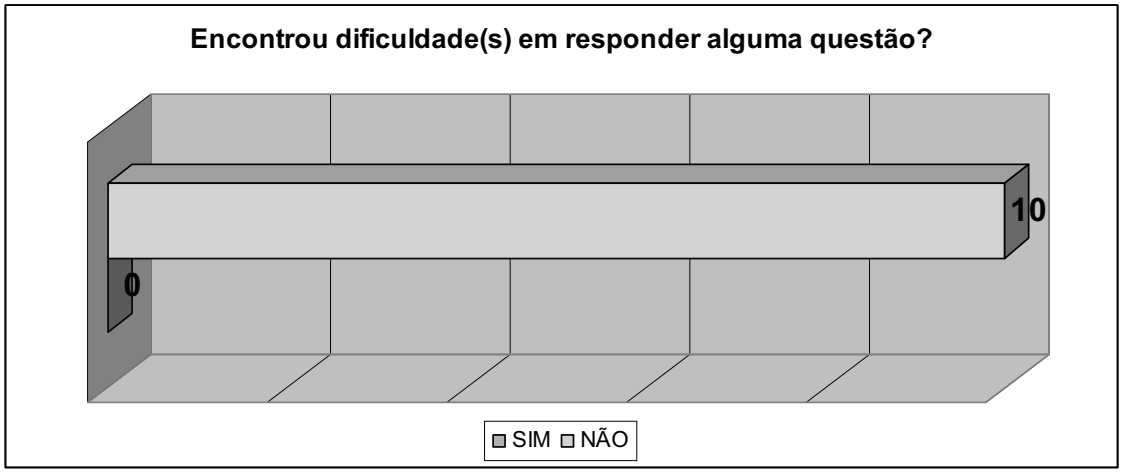
APÊNDICE B – TABULAÇÃO DE PRÉ-TESTE

TABULAÇÃO PRÉ- TESTE

Amostra: Gestores da Reitoria (PROGEPE; COMISSÃO DE INQUÉRITO; PAGAMENTO, FINANCEIRO, CADASTRO; DEP. CONTABILIDADE E FINANÇAS)
Total: 10

ENCONTROU DIFICULDADE(S) EM RESPONDER ALGUMA QUESTÃO?

SIM	0
NÃO	10



APÊNDICE C – MEMORANDO SOLICITANDO ACESSO AOS DADOS GESTORES UFPE

Recife, 03 de abril de 2013.

À Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

Prezada Pró-Reitora,

Estou realizando uma pesquisa sobre a adesão dos Gestores da UFPE aos cursos de capacitação e qualificação na área de gestão ofertados pela PROGEPE e os motivos que os levam a buscar ou não conhecimentos em gestão.

Sou servidora lotada nessa Pró-Reitoria e aluna do Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da UFPE. Minhas orientadora e co-orientadora são, respectivamente, Professora Dra. Sylvana Maria Brandão de Aguiar e professora Dr. Mônica Maria Gueiros.

Para a realização da Pesquisa será necessário alguns dados dos Gestores dessa Universidade, que ocupa CDs e FGs, como: nomes, nomeclaturas das respectivas funções e cargos de direção ocupados, com as respectivas CDs e FGs, lotação e endereços eletrônicos.

Esperando ser deferida minha solicitação,

Respeitosamente.

SILVIA MARISE ARAÚJO LOPES
SIAPE nº 1134200
Telefones: (81) 2126-8671/2126-8669
E-mails: smal@ufpe.br / silviamarisearaujo@gmail.com

ANEXO A – LEI Nº 11.091/2005

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005.

Vide Lei nº 12.702, de 2012

Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Fica estruturado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos e de técnico-marítimos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e pelos cargos referidos no § 5º do art. 15 desta Lei.

§ 1º Os cargos a que se refere o caput deste artigo, vagos e ocupados, integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino.

§ 2º O regime jurídico dos cargos do Plano de Carreira é o instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, observadas as disposições desta Lei.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, são consideradas Instituições Federais de Ensino os órgãos e entidades públicos vinculados ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino.

CAPÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;

II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;

III - qualidade do processo de trabalho;

IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;

V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;

VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Art. 4º Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

I - demandas institucionais;

II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;

III - inovações tecnológicas; e

IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

Parágrafo único. Os cargos vagos e alocados provisoriamente no Ministério da Educação deverão ser redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino para atender às suas necessidades, de acordo com as variáveis indicadas nos incisos I a IV deste artigo e conforme o previsto no inciso I do § 1º do art. 24 desta Lei.

CAPÍTULO III

DOS CONCEITOS

Art. 5º Para todos os efeitos desta Lei, aplicam-se os seguintes conceitos:

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

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

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

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

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

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

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

CAPÍTULO IV

DA ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Art. 6º O Plano de Carreira está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada, conforme Anexo I-C desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11,784, de 2008)

Art. 7º Os cargos do Plano de Carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E, de acordo com o disposto no inciso II do art. 5º e no Anexo II desta Lei.

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas 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.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

§ 2º As atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento.

CAPÍTULO V

DO INGRESSO NO CARGO E DAS FORMAS DE DESENVOLVIMENTO

Art. 9º O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas no Anexo II desta Lei.

§ 1º O concurso referido no caput deste artigo poderá ser realizado por áreas de especialização, organizado em 1 (uma) ou mais fases, bem como incluir curso de formação, conforme dispuser o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira.

§ 2º O edital definirá as características de cada fase do concurso público, os requisitos de escolaridade, a formação especializada e a experiência profissional, os critérios eliminatórios e classificatórios, bem como eventuais restrições e condicionantes decorrentes do ambiente organizacional ao qual serão destinadas as vagas.

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

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subseqüente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

§ 3º O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subseqüente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação.

§ 4º No cumprimento dos critérios estabelecidos no Anexo III, é permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra e da carga horária que excedeu à exigência para progressão no interstício do nível anterior, vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 (vinte) horas-aula. (Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012)

§ 5º A mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não acarretará mudança de nível de classificação.

§ 6º Para fins de aplicação do disposto no § 1º deste artigo aos servidores titulares de cargos de Nível de Classificação E, a conclusão, com aproveitamento, na condição de aluno regular, de disciplinas isoladas, que tenham relação direta com as atividades inerentes ao cargo do servidor, em cursos de Mestrado e Doutorado reconhecidos pelo Ministério da Educação - MEC, desde que devidamente comprovada, poderá ser considerada como certificação em Programa de Capacitação para fins de Progressão por Capacitação Profissional, conforme disciplinado em ato do Ministro de Estado da Educação. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

§ 7º A liberação do servidor para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado está condicionada ao resultado favorável na avaliação de desempenho. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

§ 8º Os critérios básicos para a liberação a que se refere o § 7º deste artigo serão estabelecidos em Portaria conjunta dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

Art. 10-A. A partir de 1º de maio de 2008, o interstício para Progressão por Mérito Profissional na Carreira, de que trata o § 2º do art. 10 desta Lei, passa a ser de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

Parágrafo único. Na contagem do interstício necessário à Progressão por Mérito Profissional de que trata o caput deste artigo, será aproveitado o tempo computado desde a última progressão. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

Art. 11. Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.

Art. 12. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros: (Redação dada pela Lei nº 11,784, de 2008)

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; e

II - a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à Qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional.

§ 1º Os percentuais do Incentivo à Qualificação não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

§ 2º O Incentivo à Qualificação somente integrará os proventos de aposentadorias e as pensões quando os certificados considerados para a sua concessão tiverem sido obtidos até a data em que se deu a aposentadoria ou a instituição da pensão. (Redação dada pela Lei nº 11.233, de 2005)

§ 3º Para fins de concessão do Incentivo à Qualificação, o Poder Executivo definirá as áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional e os critérios e processos de validação dos certificados e títulos, observadas as diretrizes previstas no § 2º do art. 24 desta Lei.

§ 4º A partir de 1º de janeiro de 2013, o Incentivo à Qualificação de que trata o caput será concedido aos servidores que possuírem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, na forma do Anexo IV. (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

CAPÍTULO VI

DA REMUNERAÇÃO

Art. 13. A remuneração dos integrantes do Plano de Carreira será composta do vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupados pelo servidor, acrescido dos incentivos previstos nesta Lei e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei.

Parágrafo único. Os integrantes do Plano de Carreira não farão jus à Gratificação Temporária - GT, de que trata a Lei nº 10.868, de 12 de maio de 2004, e à Gratificação Específica de Apoio Técnico-Administrativo e Técnico-Marítimo às Instituições Federais de Ensino - GEAT, de que trata a Lei nº 10.908, de 15 de julho de 2004.

Art. 13-A. Os servidores lotados nas Instituições Federais de Ensino integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação não farão jus à Vantagem Pecuniária Individual - VPI instituída pela Lei nº 10.698, de 2 de julho de 2003. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

Art. 14. Os vencimentos básicos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação estão estruturados na forma do Anexo I-C desta Lei, com efeitos financeiros a partir das datas nele especificadas. (Redação dada pela Lei nº 11,784, de 2008)

Parágrafo único. Sobre os vencimentos básicos referidos no caput deste artigo incidirão os reajustes concedidos a título de revisão geral da remuneração dos servidores públicos federais.

CAPÍTULO VII

DO ENQUADRAMENTO

Art. 15. O enquadramento previsto nesta Lei será efetuado de acordo com a Tabela de Correlação, constante do Anexo VII desta Lei.

§ 1º O enquadramento do servidor na Matriz Hierárquica será efetuado no prazo máximo de 90 (noventa) dias após a publicação desta Lei, observando-se:

I - o posicionamento inicial no Nível de Capacitação I do nível de classificação a que pertence o cargo; e

II - o tempo de efetivo exercício no serviço público federal, na forma do Anexo V desta Lei.

§ 2º Na hipótese de o enquadramento de que trata o § 1º deste artigo resultar em vencimento básico de valor menor ao somatório do vencimento básico, da Gratificação Temporária - GT e da Gratificação Específica de Apoio Técnico-Administrativo e Técnico-Marítimo às Instituições Federais de Ensino - GEAT, considerados no mês de dezembro de 2004, proceder-se-á ao pagamento da diferença como parcela complementar, de caráter temporário.

§ 3º A parcela complementar a que se refere o § 2º deste artigo será considerada para todos os efeitos como parte integrante do novo vencimento básico, e será absorvida por ocasião da reorganização ou reestruturação da carreira ou tabela remuneratória, inclusive para fins de aplicação da tabela constante do Anexo I-B desta Lei.

§ 4º O enquadramento do servidor no nível de capacitação correspondente às certificações que possua será feito conforme regulamento específico, observado o disposto no art. 26, inciso III, e no Anexo III desta Lei, bem como a adequação das certificações ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, previsto no art. 24 desta Lei.

§ 5º Os servidores redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino serão enquadrados no Plano de Carreira no prazo de 90 (noventa) dias da data de publicação desta Lei.

Art. 16. O enquadramento dos cargos referido no art. 1º desta Lei dar-se-á mediante opção irretratável do respectivo titular, a ser formalizada no prazo de 60 (sessenta) dias a contar do início da vigência desta Lei, na forma do termo de opção constante do Anexo VI desta Lei. (Vide Lei nº 11,784, de 2008)

Parágrafo único. O servidor que não formalizar a opção pelo enquadramento comporá quadro em extinção submetido à Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, cujo cargo será transformado em cargo equivalente do Plano de Carreira quando vagar.

Art. 17. Os cargos vagos dos grupos Técnico-Administrativo e Técnico-Marítimo do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, ficam transformados nos cargos equivalentes do Plano de Carreira de que trata esta Lei.

Parágrafo único. Os cargos vagos de nível superior, intermediário e auxiliar, não organizados em carreira, redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino, até a data da publicação desta Lei, serão transformados nos cargos equivalentes do Plano de Carreira de que trata esta Lei.

Art. 18. O Poder Executivo promoverá, mediante decreto, a racionalização dos cargos integrantes do Plano de Carreira, observados os seguintes critérios e requisitos:

I - unificação, em cargos de mesma denominação e nível de escolaridade, dos cargos de denominações distintas, oriundos do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, do Plano de Classificação de Cargos - PCC e de planos correlatos, cujas atribuições, requisitos de qualificação, escolaridade, habilitação profissional ou especialização exigidos para ingresso sejam idênticos ou essencialmente iguais aos cargos de destino;

II - transposição aos respectivos cargos, e inclusão dos servidores na nova situação, obedecida a correspondência, identidade e similaridade de atribuições entre o cargo de origem e o cargo em que for enquadrado; e

III - posicionamento do servidor ocupante dos cargos unificados em nível de classificação e nível de capacitação e padrão de vencimento básico do cargo de destino, observados os critérios de enquadramento estabelecidos por esta Lei.

Art. 19. Será instituída em cada Instituição Federal de Ensino Comissão de Enquadramento responsável pela aplicação do disposto neste Capítulo, na forma prevista em regulamento.

§ 1º O resultado do trabalho efetuado pela Comissão de que trata o caput deste artigo será objeto de homologação pelo colegiado superior da Instituição Federal de Ensino.

§ 2º A Comissão de Enquadramento será composta, paritariamente, por servidores integrantes do Plano de Carreira da respectiva instituição, mediante indicação dos seus pares, e por representantes da administração superior da Instituição Federal de Ensino.

Art. 20. Para o efeito de subsidiar a elaboração do Regulamento de que trata o inciso III do art. 26 desta Lei, a Comissão de Enquadramento relacionará, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da data de sua instalação, os servidores habilitados a perceber o Incentivo à Qualificação e a ser enquadrados no nível de capacitação, nos termos dos arts. 11, 12 e 15 desta Lei.

Art. 21. O servidor terá até 30 (trinta) dias, a partir da data de publicação dos atos de enquadramento, de que tratam os §§ 1º e 2º do art. 15 desta Lei, para interpor recurso na Comissão de Enquadramento, que decidirá no prazo de 60 (sessenta) dias.

Parágrafo único. Indeferido o recurso pela Comissão de Enquadramento, o servidor poderá recorrer ao órgão colegiado máximo da Instituição Federal de Ensino.

CAPÍTULO VIII

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 22. Fica criada a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, vinculada ao Ministério da Educação, com a finalidade de acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do Plano de Carreira, cabendo-lhe, em especial:

I - propor normas regulamentadoras desta Lei relativas às diretrizes gerais, ingresso, progressão, capacitação e avaliação de desempenho;

II - acompanhar a implementação e propor alterações no Plano de Carreira;

III - avaliar, anualmente, as propostas de lotação das Instituições Federais de Ensino, conforme inciso I do § 1º do art. 24 desta Lei; e

IV - examinar os casos omissos referentes ao Plano de Carreira, encaminhando-os à apreciação dos órgãos competentes.

§ 1º A Comissão Nacional de Supervisão será composta, paritariamente, por representantes do Ministério da Educação, dos dirigentes das IFES e das entidades representativas da categoria.

§ 2º A forma de designação, a duração do mandato e os critérios e procedimentos de trabalho da Comissão Nacional de Supervisão serão estabelecidos em regulamento.

§ 3º Cada Instituição Federal de Ensino deverá ter uma Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação composta por servidores integrantes do Plano de Carreira, com a finalidade de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a sua implementação no âmbito da respectiva Instituição Federal de Ensino e propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para seu aprimoramento.

Art. 23. Aplicam-se os efeitos desta Lei:

I - aos servidores aposentados, aos pensionistas, exceto no que se refere ao estabelecido no art. 10 desta Lei;

II - aos titulares de empregos técnico-administrativos e técnico-marítimos integrantes dos quadros das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, em relação às diretrizes de gestão dos cargos e de capacitação e aos efeitos financeiros da inclusão e desenvolvimento na Matriz Hierárquica e da percepção do Incentivo à Qualificação, vedada a alteração de regime jurídico em decorrência do disposto nesta Lei.

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

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

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

§ 2º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira será elaborado com base em diretrizes nacionais estabelecidas em regulamento, no prazo de 100 (cem) dias, a contar da publicação desta Lei.

§ 3º A partir da publicação do regulamento de que trata o § 2º deste artigo, as Instituições Federais de Ensino disporão dos seguintes prazos:

I - 90 (noventa) dias para a formulação do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira;

II – 180 (cento e oitenta) dias para formulação do programa de capacitação e aperfeiçoamento; e

III – 360 (trezentos e sessenta) dias para o início da execução do programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com a definição dos modelos de alocação de vagas.

§ 4º Na contagem do interstício necessário à Progressão por Mérito Profissional, será aproveitado o tempo computado entre a data em que tiver ocorrido a última progressão processada segundo os critérios vigentes até a data da publicação desta Lei e aplicáveis ao Plano Único de Classificação

e Retribuição de Cargos e Empregos e a data em que tiver sido feita a implantação do programa de avaliação de desempenho, previsto neste artigo, em cada Instituição Federal de Ensino.

Art. 25. O Ministério da Educação, no prazo de 12 (doze) meses a contar da publicação desta Lei, promoverá avaliação e exame da política relativa a contratos de prestação de serviços e à criação e extinção de cargos no âmbito do Sistema Federal de Ensino.

Art. 26. O Plano de Carreira, bem como seus efeitos financeiros, será implantado gradualmente, na seguinte conformidade:

I - incorporação das gratificações de que trata o § 2º do art. 15 desta Lei, enquadramento por tempo de serviço público federal e posicionamento dos servidores no 1º (primeiro) nível de capacitação na nova tabela constante no Anexo I desta Lei, com início em 1º de março de 2005;

II - implantação de nova tabela de vencimentos constante no Anexo I-B desta Lei, em 1º de janeiro de 2006; e

III - implantação do Incentivo à Qualificação e a efetivação do enquadramento por nível de capacitação, a partir da publicação do regulamento de que trata o art. 11 e o § 4º do art. 15 desta Lei.

Parágrafo único. A edição do regulamento referido no inciso III do caput deste artigo fica condicionada ao cumprimento do disposto nos arts. 16 e 17 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.

Art. 26-A. Além dos casos previstos na legislação vigente, o ocupante de cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação poderá afastar-se de suas funções para prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa e ao Ministério da Educação, com ônus para a instituição de origem, não podendo o afastamento exceder a 4 (quatro) anos. (Incluído pela Lei nº 11.233, de 2005)

Parágrafo único. O afastamento de que trata o **caput** deste artigo será autorizado pelo dirigente máximo da IFE e deverá estar vinculado a projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos. (Incluído pela Lei nº 11.233, de 2005)

Art. 26-B. É vedada a aplicação do instituto da redistribuição aos cargos vagos ou ocupados, dos Quadros de Pessoal das Instituições Federais de Ensino para outros órgãos e entidades da administração pública e dos Quadros de Pessoal destes órgãos e entidades para aquelas instituições. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo não se aplica às redistribuições de cargos entre Instituições Federais de Ensino. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

Art. 27. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 12 de janeiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Tarso Genro
Nelson Machado

ANEXO I-A – ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO COM PADRÕES DE VENCIMENTO PARA MARÇO/2005

Piso = R$ 701,98 3,00%

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação			Valor	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	701,98	1																			
	P02	R$	723,04	2	1																		
	P03	R$	744,73	3	2	1																	
	P04	R$	767,07	4	3	2	1																
	P05	R$	790,08	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	813,79	6	5	4	3	1															
	P07	R$	838,20	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	863,35	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	889,25	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	915,92	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	943,40	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	971,70	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.000,86	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.030,88	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.061,81	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
Teto AI	P16	R$	1.093,66	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1							
	P17	R$	1.126,47		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1						
	P18	R$	1.160,27			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1					

	P19	R$	1.195,07				16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1				
	P20	R$	1.230,93					15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2				
Teto BI	P21	R$	1.267,85					16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1			
	P22	R$	1.305,88						16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1		
	P23	R$	1.345,07							16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1	
	P24	R$	1.385,42								16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1
	P25	R$	1.426,98									15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2
Teto CI	P26	R$	1.469,79									16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3
	P27	R$	1.513,88										16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4
	P28	R$	1.559,30											16	15	13	12	11	10	8	7	6	5
	P29	R$	1.606,08												16	14	13	12	11	9	8	7	6
	P30	R$	1.654,26													15	14	13	12	10	9	8	7
Teto DI	P31	R$	1.703,89													16	15	14	13	11	10	9	8
	P32	R$	1.755,01														16	15	14	12	11	10	9
	P33	R$	1.807,66															16	15	13	12	11	10
	P34	R$	1.861,89																16	14	13	12	11
	P35	R$	1.917,74																	15	14	13	12
Teto EI	P36	R$	1.975,28																	16	15	14	13
	P37	R$	2.034,53																		16	15	14
	P38	R$	2.095,57																			16	15
	P39	R$	2.158,44																				16

ANEXO I-B – ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO COM PADRÕES DE VENCIMENTO PARA JANEIRO/2006

Piso = R$ 701,98 3,60%

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	701,98	1																			
	P02	R$	727, 25	2	1																		
	P03	R$	753, 43	3	2	1																	
	P04	R$	780,56	4	3	2	1																
	P05	R$	808,66	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	837,77	6	5	4	3	1															
	P07	R$	867,93	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	899,17	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	931,54	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	965,08	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	999,82	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.035,81	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.073,10	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.111,74	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.151,76	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
Teto AI	P16	R$	1.193,22	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1							

	P17	R$	1.236,18		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1						
	P18	R$	1.280,68			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1					
	P19	R$	1.326,78				16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1				
	P20	R$	1.374,55					15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2				
Teto BI	P21	R$	1.424,03					16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1			
	P22	R$	1.475,30						16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1		
	P23	R$	1.528,41							16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1	
	P24	R$	1.583,43								16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1
	P25	R$	1.640,43									15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2
Teto CI	P26	R$	1.699,49									16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3
	P27	R$	1.760,67										16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4
	P28	R$	1.824.06											16	15	13	12	11	10	8	7	6	5
	P29	R$	1.889,72												16	14	13	12	11	9	8	7	6
	P30	R$	1.957,75													15	14	13	12	10	9	8	7
Teto DI	P31	R$	2.028.23													16	15	14	13	11	10	9	8
	P32	R$	2.101,25														16	15	14	12	11	10	9
	P33	R$	2.176,89															16	15	13	12	11	10
	P34	R$	2.255,26																16	14	13	12	11
	P35	R$	2.336,45																	15	14	13	12
Teto EI	P36	R$	2.420,56																	16	15	14	13
	P37	R$	2.507,70																		16	15	14
	P38	R$	2.597,98																			16	15
	P39	R$	2.691,51																				16

ANEXO I-C

(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

TABELA DE ESTRUTURA E DE VENCIMENTO BÁSICO DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

a) Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE a partir de 1º de maio de 2008:

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	802,76	1																			
	P02	R$	831,66	2	1																		
	P03	R$	861,60	3	2	1																	
	P04	R$	892,62	4	3	2	1																
	P05	R$	924,75	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	958,04	6	5	4	3	1															
	P07	R$	992,53	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	1.028,26	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	1.065,28	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	1.103,63	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	1.143,36	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.184,52	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.227,16	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.271,34	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.317,11	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
Teto AI	P16	R$	1.364,53	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1							
	P17	R$	1.413,65		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1						
	P18	R$	1.464,54			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1					
	P19	R$	1.517,26				16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1				
	P20	R$	1.571,89					15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2				
Teto BI	P21	R$	1.628,47					16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3				
	P22	R$	1.687,10						16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4				
	P23	R$	1.747,83							16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	1			
	P24	R$	1.810,76								16	14	13	12	11	9	8	7	6	2	1		
	P25	R$	1.875,94									15	14	13	12	10	9	8	7	3	2	1	
Teto CI	P26	R$	1.943,48									16	15	14	13	11	10	9	8	4	3	2	1
	P27	R$	2.013,44										16	15	14	12	11	10	9	5	4	3	2
	P28	R$	2.085,93											16	15	13	12	11	10	6	5	4	3
	P29	R$	2.161,02												16	14	13	12	11	7	6	5	4
	P30	R$	2.238,82													15	14	13	12	8	7	6	5

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Teto DI	P31	R$	2.319,41													16	15	14	13	9	8	7	6
	P32	R$	2.402,91														16	15	14	10	9	8	7
	P33	R$	2.489,42															16	15	11	10	9	8
	P34	R$	2.579,04																16	12	11	10	9
	P35	R$	2.671,88																	13	12	11	10
Teto EI	P36	R$	2.768,07																	14	13	12	11
	P37	R$	2.867,72																	15	14	13	12
	P38	R$	2.970,96																	16	15	14	13
	P39	R$	3.077,91																		16	15	14
	P40	R$	3.188,72																			16	15
	P41	R$	3.303,51																				16

b) Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE a partir de 1º de julho de 2009:

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	888,16	1																			
	P02	R$	920,13	2	1																		
	P03	R$	953,25	3	2	1																	
	P04	R$	987,57	4	3	2	1																
	P05	R$	1.023,12	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	1.059,95	6	5	4	3	1															
	P07	R$	1.098,11	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	1.137,64	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	1.178,60	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	1.221,03	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	1.264,99	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.310,53	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.357,71	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.406,59	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.457,23	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
Teto AI	P16	R$	1.509,69	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1							
	P17	R$	1.564,04		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1						
	P18	R$	1.620,35			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1					
	P19	R$	1.678,68				16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1				
	P20	R$	1.739,11					15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2				
Teto BI	P21	R$	1.801,72					16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3				
	P22	R$	1.866,58						16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4				
	P23	R$	1.933,78							16	15	13	12	11	10	8	7	6	5				
	P24	R$	2.003,40								16	14	13	12	11	9	8	7	6				
	P25	R$	2.075,52									15	14	13	12	10	9	8	7				
Teto CI	P26	R$	2.150,24									16	15	14	13	11	10	9	8				
	P27	R$	2.227,65										16	15	14	12	11	10	9				
	P28	R$	2.307,85											16	15	13	12	11	10	1			
	P29	R$	2.390,93												16	14	13	12	11	2	1		
	P30	R$	2.477,00													15	14	13	12	3	2	1	
Teto DI	P31	R$	2.566,17													16	15	14	13	4	3	2	1
	P32	R$	2.658,55														16	15	14	5	4	3	2
	P33	R$	2.754,26															16	15	6	5	4	3
	P34	R$	2.853,41																16	7	6	5	4
	P35	R$	2.956,13																	8	7	6	5
Teto EI	P36	R$	3.062,55																	9	8	7	6
	P37	R$	3.172,80																	10	9	8	7
	P38	R$	3.287,02																	11	10	9	8
	P39	R$	3.405,35																	12	11	10	9
	P40	R$	3.527,94																	13	12	11	10

	P41	R$	3.654,95																14	13	12	11
	P42	R$	3.786,53																15	14	13	12
	P43	R$	3.922,85																16	15	14	13
	P44	R$	4.064,07																	16	15	14
	P45	R$	4.210,38																		16	15
	P46	R$	4.361,95																			16

c) Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE a partir de 1º de julho de 2010:

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	1.034,59	1																			
	P02	R$	1.071,84	2	1																		
	P03	R$	1.110,43	3	2	1																	
	P04	R$	1.150,41	4	3	2	1																
	P05	R$	1.191,82	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	1.234,73	6	5	4	3	1															
	P07	R$	1.279,18	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	1.325,23	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	1.372,94	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	1.422,37	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	1.473,58	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.526,63	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.581,59	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.638,53	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.697,52	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
Teto AI	P16	R$	1.758,63	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
	P17	R$	1.821,94		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R$	1.887,53			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R$	1.955,48				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R$	2.025,88					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
Teto BI	P21	R$	2.098,81					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R$	2.174,37						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R$	2.252,65							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R$	2.333,75								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R$	2.417,77									15	14	13	12	9	8	7	6				
Teto CI	P26	R$	2.504,81									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27	R$	2.594,98										16	15	14	11	10	9	8				
	P28	R$	2.688,40											16	15	12	11	10	9				
	P29	R$	2.785,18												16	13	12	11	10				
	P30	R$	2.885,45													14	13	12	11				
Teto DI	P31	R$	2.989,33													15	14	13	12	1			
	P32	R$	3.096,95													16	15	14	13	2	1		
	P33	R$	3.208,44														16	15	14	3	2	1	
	P34	R$	3.323,94															16	15	4	3	2	1
	P35	R$	3.443,60																16	5	4	3	2
Teto EI	P36	R$	3.567,57																	6	5	4	3
	P37	R$	3.696,00																	7	6	5	4
	P38	R$	3.829,06																	8	7	6	5
	P39	R$	3.966,91																	9	8	7	6
	P40	R$	4.109,72																	10	9	8	7
	P41	R$	4.257,67																	11	10	9	8
	P42	R$	4.410,95																	12	11	10	9
	P43	R$	4.569,74																	13	12	11	10
	P44	R$	4.734,25																	14	13	12	11
	P45	R$	4.904,68																	15	14	13	12
	P46	R$	5.081,25																	16	15	14	13
	P47	R$	5.264,18																		16	15	14
	P48	R$	5.453,69																			16	15

	P49	R$	5.650,00																						16

d) Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE a partir de 1º de março de 2013: (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	1.086,32	1																			
	P02	R$	1.125,43	2	1																		
	P03	R$	1.165,94	3	2	1																	
	P04	R$	1.207,92	4	3	2	1																
	P05	R$	1.251,40	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	1.296,45	6	5	4	3	1															
	P07	R$	1.343,12	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	1.391,48	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	1.441,57	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	1.493,47	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	1.547,23	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.602,93	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.660,64	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.720,42	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.782,35	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R$	1.846,52	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso DI	P17	R$	1.912,99		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R$	1.981,86			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R$	2.053,21				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R$	2.127,12					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R$	2.203,70					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R$	2.283,03						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R$	2.365,22							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R$	2.450,37								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R$	2.538,58									15	14	13	12	9	8	7	6				
	P26	R$	2.629,97									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27	R$	2.724,65										16	15	14	11	10	9	8				
	P28	R$	2.822,74											16	15	12	11	10	9				
	P29	R$	2.924,36												16	13	12	11	10				
	P30	R$	3.029,64													14	13	12	11				
Piso EI	P31	R$	3.138,70													15	14	13	12	1			
	P32	R$	3.251,70													16	15	14	13	2	1		
	P33	R$	3.368,76														16	15	14	3	2	1	
	P34	R$	3.490,03															16	15	4	3	2	1
	P35	R$	3.615,67																16	5	4	3	2
	P36	R$	3.745,84																	6	5	4	3
	P37	R$	3.880,69																	7	6	5	4
	P38	R$	4.020,39																	8	7	6	5
	P39	R$	4.165,13																	9	8	7	6
	P40	R$	4.315,07																	10	9	8	7
	P41	R$	4.470,41																	11	10	9	8
	P42	R$	4.631,35																	12	11	10	9
	P43	R$	4.798,08																	13	12	11	10
	P44	R$	4.970,81																	14	13	12	11
	P45	R$	5.149,76																	15	14	13	12
	P46	R$	5.335,15																	16	15	14	13
	P47	R$	5.527,21																		16	15	14
	P48	R$	5.726,19																			16	15
	P49	R$	5.932,34																				16

e) Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2014: (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	1.086,32	1																			
	P02	R$	1.126,51	2	1																		
	P03	R$	1.168,19	3	2	1																	
	P04	R$	1.211,42	4	3	2	1																
	P05	R$	1.256,24	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	1.302,72	6	5	4	3	1															
	P07	R$	1.350,92	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	1.400,91	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	1.452,74	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	1.506,49	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	1.562,23	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.620,03	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.679,97	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.742,13	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.806,59	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R$	1.873,44	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso DI	P17	R$	1.942,75		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R$	2.014,64			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R$	2.089,18				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R$	2.166,48					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R$	2.246,64					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R$	2.329,76						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R$	2.415,96							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R$	2.505,35								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R$	2.598,05									15	14	13	12	9	8	7	6				
	P26	R$	2.694,18									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27	R$	2.793,86										16	15	14	11	10	9	8				
	P28	R$	2.897,24											16	15	12	11	10	9				
	P29	R$	3.004,43												16	13	12	11	10				
	P30	R$	3.115,60													14	13	12	11				
Piso EI	P31	R$	3.230,88													15	14	13	12	1			
	P32	R$	3.350,42													16	15	14	13	2	1		
	P33	R$	3.474,38														16	15	14	3	2	1	
	P34	R$	3.602,94															16	15	4	3	2	1
	P35	R$	3.736,24																16	5	4	3	2
	P36	R$	3.874,49																	6	5	4	3
	P37	R$	4.017,84																	7	6	5	4
	P38	R$	4.166,50																	8	7	6	5
	P39	R$	4.320,66																	9	8	7	6
	P40	R$	4.480,53																	10	9	8	7
	P41	R$	4.646,31																	11	10	9	8
	P42	R$	4.818,22																	12	11	10	9
	P43	R$	4.996,49																	13	12	11	10
	P44	R$	5.181,36																	14	13	12	11
	P45	R$	5.373,07																	15	14	13	12
	P46	R$	5.571,88																	16	15	14	13
	P47	R$	5.778,04																		16	15	14
	P48	R$	5.991,83																			16	15
	P49	R$	6.213,52																				16

f) Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE a partir de 1º de março de 2014: (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	1.140,64	1																			
	P02	R$	1.182,84	2	1																		
	P03	R$	1.226,60	3	2	1																	
	P04	R$	1.271,99	4	3	2	1																
	P05	R$	1.319,05	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	1.367,86	6	5	4	3	1															
	P07	R$	1.418,47	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	1.470,95	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	1.525,38	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	1.581,81	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	1.640,34	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.701,03	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.763,97	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.829,24	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.896,92	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R$	1.967,11	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso DI	P17	R$	2.039,89		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R$	2.115,37			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R$	2.193,64				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R$	2.274,80					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R$	2.358,97					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R$	2.446,25						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R$	2.536,76							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R$	2.630,62								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R$	2.727,95									15	14	13	12	9	8	7	6				
	P26	R$	2.828,89									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27	R$	2.933,56										16	15	14	11	10	9	8				
	P28	R$	3.042,10											16	15	12	11	10	9				
	P29	R$	3.154,66												16	13	12	11	10				
	P30	R$	3.271,38													14	13	12	11				
Piso EI	P31	R$	3.392,42													15	14	13	12	1			
	P32	R$	3.517,94													16	15	14	13	2	1		
	P33	R$	3.648,10														16	15	14	3	2	1	
	P34	R$	3.783,08															16	15	4	3	2	1
	P35	R$	3.923,06																16	5	4	3	2
	P36	R$	4.068,21																	6	5	4	3
	P37	R$	4.218,73																	7	6	5	4
	P38	R$	4.374,83																	8	7	6	5
	P39	R$	4.536,70																	9	8	7	6
	P40	R$	4.704,55																	10	9	8	7
	P41	R$	4.878,62																	11	10	9	8
	P42	R$	5.059,13																	12	11	10	9
	P43	R$	5.246,32																	13	12	11	10
	P44	R$	5.440,43																	14	13	12	11
	P45	R$	5.641,73																	15	14	13	12
	P46	R$	5.850,47																	16	15	14	13
	P47	R$	6.066,94																		16	15	14
	P48	R$	6.291,42																			16	15
	P49	R$	6.524,20																				16

g) Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2015: (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	1.140,64	1																			
	P02	R$	1.183,98	2	1																		
	P03	R$	1.228,97	3	2	1																	
	P04	R$	1.275,67	4	3	2	1																
	P05	R$	1.324,15	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	1.374,46	6	5	4	3	1															
	P07	R$	1.426,69	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	1.480,91	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	1.537,18	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	1.595,60	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	1.656,23	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.719,17	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.784,49	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.852,30	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	1.922,69	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R$	1.995,75	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso DI	P17	R$	2.071,59		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R$	2.150,31			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R$	2.232,03				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R$	2.316,84					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R$	2.404,88					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R$	2.496,27						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R$	2.591,13							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R$	2.689,59								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R$	2.791,79									15	14	13	12	9	8	7	6				
	P26	R$	2.897,88									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27	R$	3.008,00										16	15	14	11	10	9	8				
	P28	R$	3.122,31											16	15	12	11	10	9				
	P29	R$	3.240,95												16	13	12	11	10				
	P30	R$	3.364,11													14	13	12	11				
Piso EI	P31	R$	3.491,95													15	14	13	12	1			
	P32	R$	3.624,64													16	15	14	13	2	1		
	P33	R$	3.762,38														16	15	14	3	2	1	
	P34	R$	3.905,35															16	15	4	3	2	1
	P35	R$	4.053,75																16	5	4	3	2
	P36	R$	4.207,79																	6	5	4	3
	P37	R$	4.367,69																	7	6	5	4
	P38	R$	4.533,66																	8	7	6	5
	P39	R$	4.705,94																	9	8	7	6
	P40	R$	4.884,76																	10	9	8	7
	P41	R$	5.070,39																	11	10	9	8
	P42	R$	5.263,06																	12	11	10	9
	P43	R$	5.463,06																	13	12	11	10
	P44	R$	5.670,65																	14	13	12	11
	P45	R$	5.886,14																	15	14	13	12
	P46	R$	6.109,81																	16	15	14	13
	P47	R$	6.341,98																		16	15	14
	P48	R$	6.582,98																			16	15
	P49	R$	6.833,13																				16

h) Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE a partir de 1º de março de 2015: (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso AI	P01	R$	1.197,67	1																			
	P02	R$	1.243,18	2	1																		
	P03	R$	1.290,42	3	2	1																	
	P04	R$	1.339,46	4	3	2	1																
	P05	R$	1.390,35	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R$	1.443,19	6	5	4	3	1															
	P07	R$	1.498,03	7	6	5	4	2	1														
	P08	R$	1.554,95	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R$	1.614,04	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R$	1.675,38	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R$	1.739,04	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R$	1.805,12	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R$	1.873,72	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R$	1.944,92	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R$	2.018,83	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R$	2.095,54	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso DI	P17	R$	2.175,17		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R$	2.257,83			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R$	2.343,63				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R$	2.432,69					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R$	2.525,13					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R$	2.621,08						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R$	2.720,68							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R$	2.824,07								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R$	2.931,38									15	14	13	12	9	8	7	6				
	P26	R$	3.042,78									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27	R$	3.158,40										16	15	14	11	10	9	8				
	P28	R$	3.278,42											16	15	12	11	10	9				
	P29	R$	3.403,00												16	13	12	11	10				
	P30	R$	3.532,31													14	13	12	11				
Piso EI	P31	R$	3.666,54													15	14	13	12	1			
	P32	R$	3.805,87													16	15	14	13	2	1		
	P33	R$	3.950,49														16	15	14	3	2	1	
	P34	R$	4.100,61															16	15	4	3	2	1
	P35	R$	4.256,44																16	5	4	3	2
	P36	R$	4.418,18																	6	5	4	3
	P37	R$	4.586,07																	7	6	5	4
	P38	R$	4.760,34																	8	7	6	5
	P39	R$	4.941,24																	9	8	7	6
	P40	R$	5.129,00																	10	9	8	7
	P41	R$	5.323,91																	11	10	9	8
	P42	R$	5.526,21																	12	11	10	9
	P43	R$	5.736,21																	13	12	11	10
	P44	R$	5.954,19																	14	13	12	11
	P45	R$	6.180,44																	15	14	13	12
	P46	R$	6.415,30																	16	15	14	13
	P47	R$	6.659,08																		16	15	14
	P48	R$	6.912,13																			16	15
	P49	R$	7.174,79																				16

ANEXO II
(Redação dada pela Lei nº 11.233 de 2005
DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS POR NÍVEL DE
CLASSIFICAÇÃO E REQUISITOS PARA INGRESSO

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO			
NÍVEL DE	DENOMINAÇÃO DO	REQUISITOS PARA INGRESSO	
CLASSIFICAÇÃO	CARGO	ESCOLARIDADE	OUTROS
A	Assistente de Estúdio	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Alfaiate	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Carpintaria	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Dobrador	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Encanador	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Estofador	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Forjador de Metais	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Fundição de Metais	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Infra-estrutura e Manutenção/área	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Limpeza	Alfabetizado	
A	Auxiliar de Marcenaria	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Oficina de Instrumentos Musicais	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Padeiro	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Sapateiro	Alfabetizado	
A	Auxiliar de Serralheria	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar de Soldador	Fundamental Incompleto	
A	Auxiliar Operacional	Alfabetizado	
A	Auxiliar Rural	Fundamental Incompleto	
A	Carvoejador	Fundamental Incompleto	
A	Chaveiro	Fundamental Incompleto	
A	Lavadeiro	Alfabetizado	
A	Oleiro	Fundamental Incompleto	
A	Operador de Máquinas de Lavanderia	Alfabetizado	
A	Pescador Profissional	Fundamental Incompleto	
A	Redeiro	Fundamental Incompleto	
A	Servente de Limpeza	Alfabetizado	
A	Servente de Obras	Alfabetizado	
A	Taifeiro Fluvial	Fundamental Incompleto	
A	Taifeiro Marítimo	Fundamental Incompleto	
A	Vestiarista	Fundamental Incompleto	
B	Açougueiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 6 meses
B	Ajustador Mecânico	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Apontador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Armador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Armazenista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Arrais	Fundamental Completo + Habilitação	
B	Assistente de Câmera	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Assistente de Montagem	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Assistente de Som	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Atendente de Consultório/área	Fundamental Completo	
B	Atendente de Enfermagem	Fundamental Completo	
B	Auxiliar de Agropecuária	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Anatomia e Necropsia	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Artes Gráficas	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses

B	Auxiliar de Cenografia	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
B	Auxiliar de Cozinha	Alfabetizado	
B	Auxiliar de Curtume e Tanantes	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Eletricista	Fundamental Incompleto	Experiência de 6 meses
B	Auxiliar de Farmácia	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Figurino	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
B	Auxiliar de Industrialização e Conservação de Alimentos	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Laboratório	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Mecânica	Fundamental Incompleto	Experiência de 6 meses
B	Auxiliar de Meteorologia	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Auxiliar de Microfilmagem	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Nutrição e Dietética	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Auxiliar de Processamento de Dados	Fundamental Completo	
B	Barbeiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Barqueiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Bombeiro Hidráulico	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Carpinteiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Compositor Gráfico	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Conservador de Pescado	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Contramestre Fluvial/ Marítimo	Fundamental Completo	
B	Copeiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Costureiro	Fundamental Completo	
B	Desenhista Copista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Eletricista de Embarcação	Fundamental Completo	Experiência de 6 meses
B	Estofador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Garçom	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Jardineiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Lancheiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Marceneiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Marinheiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Marinheiro Fluvial	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Massagista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Mestre de Rede	Fundamental Incompleto	
B	Montador/Soldador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Motociclista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Operador de Tele-impressora	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
B	Padeiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Pedreiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Pintor de Construção Cênica e Painéis	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Pintor/área	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
B	Sapateiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Seleiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Tratorista	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
B	Vidraceiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
C	Aderecista	Médio completo	Experiência 24 meses
C	Administrador de Edifícios	Médio completo	

C	Afinador de Instrumentos Musicais	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Almoxarife	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Ascensorista	Médio completo	Experiência 12 meses
C	Assistente de Alunos	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Auxiliar de Creche	Fundamental Completo	Experiência de 12 meses
C	Assistente de Laboratório	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Assistente de Tecnologia da Informação	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Auxiliar de Biblioteca	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Auxiliar de Enfermagem	Médio completo + Profissionalizante (COREN)	
C	Auxiliar de Saúde	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Auxiliar de Topografia	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Auxiliar de Veterinária e Zootecnia	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Auxiliar em Administração	Fundamental Completo	Experiência de 12 meses
C	Auxiliar em Assuntos Educacionais	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Brigadista de Incêndio	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Camareiro de Espetáculo	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Cenotécnico	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Condutor/Motorista Fluvial	Fundamental Completo + especialização + habilitação fluvial	
C	Contínuo	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Contra-Mestre/Ofício	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Contra-regra	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Costureiro de Espetáculo/Cenário	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Cozinheiro	Fundamental Incompleto até a 4ª série	Experiência 12 meses
C	Cozinheiro de Embarcações	Fundamental Incompleto	Experiência de 18 meses
C	Datilógrafo de Textos Gráficos	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Detonador	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Discotecário	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Eletricista	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Eletricista de Espetáculo	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Encadernador	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses ou profissionalizante
C	Encanador/Bombeiro	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Fotógrafo	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Fotogravador	Fundamental Completo	Experiência de 12 meses
C	Impositor	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Guarda Florestal	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Hialotécnico	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Impressor	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Linotipista	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Locutor	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Marinheiro de Máquinas	Fundamental Completo + especialização para marinheiro de máquinas	
C	Marinheiro Fluvial de Máquinas	Fundamental Completo + especialização para marinheiro de máquinas	
C	Maquinista de Artes Cênicas	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Mateiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 18 meses
C	Mecânico	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Mecânico de Montagem e Manutenção	Fundamental Completo	Experiência 12 meses ou profissionalizante
C	Mestre de Embarcações de Pequeno Porte	Fundamental Incompleto	
C	Motorista	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
C	Operador de Caldeira	Fundamental Completo	Experiência 12 meses ou profissionalizante
C	Operador de Central Hidroelétrica	Fundamental Completo	Experiência 12 meses

C	Operador de Destilaria	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Estação de Tratamento D'água e Esgoto	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Luz	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Operador de Máquinas de Construção Civil	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
C	Operador de Máquina de Fotocompositora	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Máquinas de Terraplanagem	Fundamental Incompleto	Experiência de 12 meses
C	Operador de Máquina Copiadora	Médio completo	Experiência 12 meses
C	Operador de Máquinas Agrícolas	Fundamental Completo + curso profissionalizante	
C	Operador de Rádio-Telecomunicações	Médio completo	Experiência 24 meses
C	Mecânico de Montagem e Manutenção	Fundamental Completo	Experiência 12 meses ou profissionalizante
C	Porteiro	Médio completo	
C	Programador de Rádio e Televisão	Médio completo	Experiência 24 meses
C	Recepcionista	Médio completo	
C	Revisor de Provas Tipográficas	Fundamental Completo	Experiência 12 meses ou profissionalizante
C	Salva-vidas	Fundamental Incompleto	Experiência de 18 meses
C	Segundo Condutor	Fundamental Completo + especialização + habilitação como segundo condutor	
C	Seringueiro	Fundamental Incompleto	Experiência de 18 meses
C	Sonoplasta	Médio completo	Experiência 6 meses
C	Telefonista	Fundamental Completo	Experiência de 12 meses
C	Tipógrafo	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Torneiro Mecânico	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Vidreiro	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
D	Assistente de Direção e Produção	Médio completo	Experiência 12 meses
D	Assistente em Administração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Confeccionador de Instrumentos Musicais	Médio completo	Experiência 12 meses
D	Desenhista Técnico/ Especialidade	Médio Profissionalizante ou Médio completo + conhecimento de programas de editoração eletrônica e desenho	
D	Desenhista Projetista	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 6 meses
D	Diagramador	Médio Profissionalizante	
		ou Médio completo + curso	
		de editoração eletrônica	
D	Editor de Imagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Instrumentador Cirúrgico	Médio completo	Experiência 6 meses
D	Mecânico (apoio marítimo)	Médio Completo + especialização + carta de primeiro condutor e de Mecânico	
D	Mestre de Edificações e Infra-estrutura	Médio completo	Experiência 24 meses
D	Montador Cinematográfico	Médio completo	Experiência 12 meses
D	Operador de Câmera de Cinema e TV	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 6 meses
D	Recreacionista	Médio completo	Experiência 24 meses
D	Revisor de Texto Braille	Médio completo + habilitação específica	Experiência 24 meses
D	Taxidermista	Médio completo	Experiência 12 meses
D	Técnico de Aerofotogrametria	Médio completo + habilitação	
D	Técnico de Laboratório/área	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico de Tecnologia da Informação	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso técnico em eletrônica com ênfase em sistemas computacionais	
D	Técnico em Agrimensura	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Agropecuária	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Alimentos e Laticínios	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnicos em Anatomia e Necropsia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses

D	Técnico em Arquivo	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Artes Gráficas	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Audiovisual	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Cartografia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Cinematografia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Contabilidade	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Curtume e Tanagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Economia Doméstica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Edificações	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Educação Física	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Eletricidade	Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Especialização	
D	Técnico em Eletrônica	Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Curso Técnico	
D	Técnico em Eletroeletrônica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Eletromecânica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Eletrotécnica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Enfermagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Enfermagem do Trabalho	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Enologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Equipamentos Médico-Odontológico	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Estatística	Médio Completo + Conhecimento específico	
D	Técnico em Estrada	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Farmácia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Geologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Herbário	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Hidrologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Higiene Dental	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Instrumentação	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Manutenção de Áudio/Vídeo	Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Curso Técnico	
D	Técnico em Mecânica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Metalurgia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Meteorologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Microfilmagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Mineração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Móveis e Esquadrias	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Música	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Nutrição e Dietética	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Ortóptica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Ótica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Prótese Dentária	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Química	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Radiologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Reabilitação ou Fisioterapia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Refrigeração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Restauração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Saneamento	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Secretariado	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Segurança do Trabalho	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Som	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
D	Técnico em Telecomunicações	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Telefonia	Médio Profissional ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses

D	Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais	Médio completo + proficiência em LIBRAS	
D	Transcritor de Sistema Braille	Médio completo	Experiência 24 meses
D	Vigilante	Fundamental Completo e curso de formação	Experiência 12 meses
D	Visitador Sanitário	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
E	Administrador	Curso Superior em Administração	
E	Analista de Tecnologia da Informação	Curso Superior na área	
E	Antropólogo	Curso Superior em Antropologia	
E	Arqueólogo	Curso Superior em Arqueologia	
E	Arquiteto e Urbanista	Curso Superior em Arquitetura e Urbanismo	
E	Arquivista	Curso Superior em Arquivologia	
E	Assistente Social	Curso Superior em Serviço Social	
E	Assistente Técnico em Embarcações	Lei Específica: Ensino Médio Completo, conhecimento especializado em arte naval e máquinas	
E	Astrônomo	Curso Superior em Astronomia	
E	Auditor	Curso Superior em Economia ou Direito ou Ciências Contábeis	
E	Bibliotecário-Documentalista	Curso Superior em Biblioteconomia ou Ciências da Informação	
E	Biólogo	Curso Superior em Ciências Biológicas	
E	Biomédico	Curso Superior em Biomedicina	
E	Cenógrafo	Curso Superior na área	
E	Comandante de Lancha	Lei Específica: Ensino Médio Completo, especialização na área e Carta de Patrão de Pesca	
E	Comandante de Navio	Lei Específica: Ensino Médio Completo, especialização na área e Carta de Patrão de Alto Mar	
E	Contador	Curso Superior em Ciências Contábeis	
E	Coreógrafo	Curso Superior em Artes Cênicas, Teatro ou Educação Física	
E	Decorador	Curso Superior em Artes Plásticas ou Arquitetura e Urbanismo	
E	Desenhista Industrial	Curso Superior em Desenho Industrial	
E	Diretor de Artes Cênicas	Curso Superior em Artes	
		Cênicas	
E	Diretor de Fotografia	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Diretor de Iluminação	Curso Superior em Comunicação Social ou Artes Cênicas	
E	Diretor de Imagem	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Diretor de Produção	Curso Superior em Comunicação Social, Artes Plásticas e Artes Cênicas + habilitação	
E	Diretor de Programa	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Diretor de Som	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Economista	Curso Superior em Economia	
E	Economista Doméstico	Curso Superior em Economia Doméstica	
E	Editor de Publicações	Curso Superior em Comunicação Social, Jornalismo ou Letras	
E	Enfermeiro do Trabalho	Curso Superior em Enfermagem com Especialização em Enfermagem do Trabalho	
E	Enfermeiro/área	Curso Superior em Enfermagem	
E	Engenheiro de Segurança do Trabalho	Curso Superior em Engenharia com Especialização em Segurança do Trabalho	
E	Engenheiro/área	Curso Superior na área	
E	Engenheiro Agrônomo	Curso Superior na área	
E	Estatístico	Curso Superior em Ciências Estatísticas ou Atuariais	
E	Farmacêutico	Curso Superior na área	
E	Farmacêutico Bioquímico	Curso Superior na área	
E	Figurinista	Curso Superior em Artes Cênicas + habilitação em Indumentária	
E	Filósofo	Curso Superior em Filosofia	
E	Físico	Curso Superior na área	
E	Fisioterapeuta	Curso Superior em Fisioterapia	
E	Fonoaudiólogo	Curso Superior em Fonoaudiologia	
E	Geógrafo	Curso Superior em Geografia	

E	Geólogo	Curso Superior em Geologia	
E	Historiador	Curso Superior em História	
E	Imediato	Lei Específica: Médio Completo, Especialização na Área ou Carta de Patrão de Pesca	
E	Jornalista	Curso Superior em Jornalismo ou Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo	
E	Matemático	Curso Superior em Matemática	
E	Médico Veterinário	Curso Superior em Medicina Veterinária	
E	Médico/área	Curso Superior em Medicina	
E	Mestre Fluvial	Lei Específica: Médio Completo e Especialização e Carta de Mestre Fluvial	
E	Mestre Regional	Lei Específica: Médio Completo e Especialização e Carta de Mestre Regional	
E	Meteorologista	Curso Superior na área	
E	Museólogo	Curso Superior em Museologia	
E	Músico	Curso Superior em Música	
E	Musicoterapeuta	Curso Superior em Musicoterapia	
E	Nutricionista/habilitação	Curso Superior em Nutrição	
E	Oceanólogo	Curso Superior em Oceanologia ou Oceanografia	
E	Odontólogo	Curso Superior em Odontologia	
E	Ortoptista	Curso Superior em Ortóptica	
E	Pedagogo/área	Curso Superior em Pedagogia	
E	Primeiro Condutor	Lei Específica: Fundamental Completo + Curso de Especialização	
E	Produtor Cultural	Curso Superior em Comunicação Social	
E	Programador Visual	Curso Superior em Comunicação Visual ou Comunicação Social com Habilitação em Publicidade ou Desenho Industrial com habilitação em Programação Visual	
E	Psicólogo/área	Curso Superior em Psicologia	
E	Publicitário	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda	
E	Químico	Curso Superior na área	
E	Redator	Curso Superior em Comunicação Social ou Jornalismo ou Letras	
E	Regente	Curso Superior em Música + Especialização em Regência	
E	Relações Públicas	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas	
E	Restaurador/área	Curso Superior na Área	
E	Revisor de Texto	Curso Superior em Comunicação Social ou Letras	
E	Roteirista	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo ou Cinema ou Publicidade e Propaganda ou Letras	
E	Sanitarista	Curso Superior com Especialização na Área	
E	Secretário Executivo	Curso Superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngüe	
E	Sociólogo	Curso Superior em Sociologia	
E	Técnico Desportivo	Curso Superior em Educação Física	
E	Técnico em Assuntos Educacionais	Curso Superior em Pedagogia ou Licenciaturas	
E	Tecnólogo em Cooperativismo	Curso Superior em Administração ou Gestão de Cooperativas	
E	Tecnólogo/formação	Curso Superior na área	
E	Teólogo	Curso Superior em Teologia	
E	Terapeuta Ocupacional	Curso Superior em Terapia Ocupacional	
E	Tradutor Intérprete	Curso Superior em Letras	
E	Zootecnista	Curso Superior em Zootecnia	

Anexo III

(Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012)

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

Anexo IV

(Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012)

TABELA DE PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

a) até 31 de dezembro de 2012:

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
E	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

b) a partir de 1º de janeiro de 2013: (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	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%

ANEXO V

TABELA DE CONVERSÃO TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Tempo de Serviço Público Federal / anos	Padrão de vencimento de cada Nível de Classificação e Nível de Capacitação
Até 1 ano e 11 meses	1
2	2
3	2
4	3
5	3
6	4
7	4
8	5
9	5
10	6
11	6
12	7
13	7
14	8
15	8
16	9
17	9
18	10
19	10
20	11
21	11
22	12
23	12
24	13
25	13
26	14
27	14

28	15
29	15
30 ou mais	16

ANEXO B – LEI Nº 12.772/2012

LEI Nº 12.772, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012.

Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências.

(Vide Medida Provisória nº 614, de 2013)
Texto compilado
Regulamento

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

Art. 1º Fica estruturado, a partir de 1º de março de 2013, o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, composto pelas seguintes Carreiras e cargos:

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.

~~§ 1º A Carreira de Magistério Superior é composta das seguintes classes, observado o Anexo I:~~

~~I - Professor Auxiliar;~~

~~II - Professor Assistente;~~

~~III - Professor Adjunto;~~

~~IV - Professor Associado; e~~

~~V - Professor Titular.~~

~~§ 1º A Carreira de Magistério Superior é estruturada em classes A, B, C, D e E, e respectivos níveis de vencimento, na forma do Anexo I. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 1º A Carreira de Magistério Superior é estruturada em classes A, B, C, D e E e respectivos níveis de vencimento na forma do Anexo I. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~§ 2º A Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta das seguintes classes, observado o Anexo I:~~

~~I - D I;~~

~~II - D II;~~

~~III - D III;~~

~~IV - D IV; e~~

~~V - Titular.~~

~~§ 2º As classes da Carreira de Magistério Superior receberão as seguintes denominações de acordo com a titulação do ocupante do cargo: (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~I - Classe A, com as denominações de: (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~a) Professor Adjunto A, se portador do título de doutor; (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~b) Professor Assistente A, se portador do título de mestre ou; (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~c) Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista. (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~II - Classe B, com a denominação de Professor Assistente; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~III - Classe C, com a denominação de Professor Adjunto; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~IV - Classe D, com a denominação de Professor Associado; e (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~V - Classe E, com a denominação de Professor Titular. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 2º As classes da Carreira de Magistério Superior receberão as seguintes denominações de acordo com a titulação do ocupante do cargo: (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

I - Classe A, com as denominações de: (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

a) Professor Adjunto A, se portador do título de doutor; (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

b) Professor Assistente A, se portador do título de mestre; ou (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

c) Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista; (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

II - Classe B, com a denominação de Professor Assistente; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

III - Classe C, com a denominação de Professor Adjunto; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

IV - Classe D, com a denominação de Professor Associado; e (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

V - Classe E, com a denominação de Professor Titular. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~§ 3º Os Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal são estruturados em uma única classe e nível de vencimento.~~

~~§ 3º A Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta das seguintes classes, observado o Anexo I: (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~I - D I; (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~II - D II; (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~
~~III - D III; (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~
~~IV - D IV; e (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~
~~V - Titular. (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 3º A Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta das seguintes classes, observado o Anexo I: (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

I - D I; (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)
II - D II; (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)
III - D III; (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)
IV - D IV; e (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)
V - Titular. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~§ 4º O regime jurídico dos cargos do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal é o instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, observadas as disposições desta Lei.~~

~~§ 4º Os Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal são estruturados em uma única classe e nível de vencimento. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 4º Os Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal são estruturados em uma única classe e nível de vencimento. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~§ 5º Os cargos efetivos das Carreiras e Cargos Isolados de que trata o caput integram os Quadros de Pessoal das Instituições Federais de Ensino subordinadas ou vinculadas ao Ministério da Educação e ao Ministério da Defesa que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, pesquisa e extensão, ressalvados os cargos de que trata o § 11 do art. 108-A da Lei nº 11.784, de 2008, que integram o Quadro de Pessoal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.~~

~~§ 5º O regime jurídico dos cargos do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal é o instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, observadas as disposições desta Lei. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 5º O regime jurídico dos cargos do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal é o instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, observadas as disposições desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~§ 6º Os cargos efetivos das Carreiras e Cargos Isolados de que trata o **caput** integram os Quadros de Pessoal das Instituições Federais de Ensino subordinadas ou vinculadas ao Ministério da Educação e ao Ministério da Defesa que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, pesquisa e extensão, ressalvados os cargos de que trata o § 11 do art. 108-A da Lei nº 11.784, de 2008, que integram o Quadro de Pessoal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 6º Os cargos efetivos das Carreiras e Cargos Isolados de que trata o caput integram os Quadros de Pessoal das Instituições Federais de Ensino subordinadas ou vinculadas ao Ministério da Educação e ao Ministério da Defesa que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, pesquisa e extensão, ressalvados os cargos de que trata o § 11 do art. 108-A da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que integram o Quadro de Pessoal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

Art. 2º 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.

§ 1º A Carreira de Magistério Superior destina-se a profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da educação superior.

§ 2º 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, de 20 de dezembro de 1996, e na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

§ 3º Os Cargos Isolados de provimento efetivo objetivam contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento de competências e alcance da excelência no ensino e na pesquisa nas Instituições Federais de Ensino - IFE.

Art. 3º A partir de 1º de março de 2013, a Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e o Cargo Isolado de Professor Titular do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de que tratam os incisos I e II do caput do art. 106 da Lei nº 11.784, de 2008, passam a pertencer ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, na forma desta Lei, observada a Tabela de Correlação constante do Anexo II, deixando de pertencer ao Plano de Carreiras de que trata o art. 105 da Lei nº 11.784, de 2008.

Parágrafo único. O Cargo Isolado de que trata o caput passa a denominar-se Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

Art. 4º A partir de 1º de março de 2013, a Carreira de Magistério Superior do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE, de que trata a Lei nº 7.596, de 1987, passa a pertencer ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal de que trata esta Lei, observada a Tabela de Correlação constante do Anexo II.

~~Parágrafo único. Os cargos vagos da carreira de que trata o **caput** passam a integrar o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e o ingresso nos cargos deverá ocorrer na forma e condições disposta nesta Lei. (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

Parágrafo único. Os cargos vagos da Carreira de que trata o caput passam a integrar o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, e o ingresso nos cargos deverá ocorrer na forma e condições dispostas nesta Lei. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

Art. 5º A partir de 1º de março de 2013, os cargos de Professor Titular da Carreira de Magistério Superior do PUCRCE passam a integrar a Classe de Professor Titular da Carreira de Magistério Superior do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal de que trata esta Lei.

Art. 6º O enquadramento no Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal não representa, para qualquer efeito legal, inclusive para efeito de aposentadoria, descontinuidade em relação à Carreira, ao cargo e às atribuições atuais desenvolvidas pelos seus ocupantes.

Art. 7º O disposto neste Capítulo aplica-se, no que couber, aos aposentados e pensionistas.

CAPÍTULO II

DO INGRESSO NAS CARREIRAS E CARGOS ISOLADOS DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

Seção I

Da Carreira de Magistério Superior e do cargo isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior

~~Art. 8º O ingresso na Carreira de Magistério Superior ocorrerá sempre no primeiro nível da Classe de Professor Auxiliar, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos.~~

~~Art. 8º 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. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

Art. 8º 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. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~§ 1º No concurso público de que trata o caput, será exigido o diploma de curso superior em nível de graduação.~~

~~§ 1º O concurso público de que trata o **caput** tem como requisito de ingresso o título de doutor na área exigida no concurso. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 1º O concurso público de que trata o caput tem como requisito de ingresso o título de doutor na área exigida no concurso. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

§ 2º O concurso público referido no caput poderá ser organizado em etapas, conforme dispuser o edital de abertura do certame, que estabelecerá as características de cada etapa e os critérios eliminatórios e classificatórios.

~~§ 3º A IFE poderá dispensar, no edital do concurso, a exigência de título de doutor, substituindo-a pelo 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 de seu Conselho Superior. (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 3º A IFE 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 de seu Conselho Superior. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

§ 4º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

Art. 9º O ingresso no Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior ocorrerá na classe e nível únicos, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, no qual serão exigidos:

I - título de doutor; e

~~II - 20 (vinte) anos de experiência ou de obtenção do título de doutor, ambos na área de conhecimento exigida no concurso.~~

~~II - 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; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

II - 10 (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. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

§ 1º O concurso público referido no caput será organizado em etapas, conforme dispuser o edital de abertura do certame, e consistirá de prova escrita, prova oral e defesa de memorial.

§ 2º O edital do concurso público de que trata este artigo estabelecerá as características de cada etapa e os critérios eliminatórios e classificatórios do certame.

~~§ 3º O concurso para o cargo isolado de Titular-Livre será realizado por comissão especial composta, no mínimo, por setenta e cinco por cento de profissionais externos à IFE, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação. (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 3º O concurso para o cargo isolado de Titular-Livre será realizado por comissão especial composta, no mínimo, por 75% (setenta e cinco por cento) de profissionais externos à IFE, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

Seção II

Da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e do Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

Art. 10. 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 ocorrerá sempre no Nível 1 da Classe D I, mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

§ 1º No concurso público de que trata o caput, será exigido diploma de curso superior em nível de graduação.

§ 2º O concurso público referido no caput poderá ser organizado em etapas, conforme dispuser o edital de abertura do certame.

§ 3º O edital do concurso público de que trata este artigo estabelecerá as características de cada etapa do concurso público e os critérios eliminatórios e classificatórios do certame.

§ 4º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

Art. 11. O ingresso no Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá na classe e nível únicos, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, no qual serão exigidos:

I - título de doutor; e

~~II - 20 (vinte) anos de experiência ou de obtenção do título de doutor, ambos na área de conhecimento exigida no concurso.~~

~~II - 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; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

II - 10 (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. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

§ 1º O concurso público referido no caput será organizado em etapas, conforme dispuser o edital de abertura do certame, e consistirá de prova escrita, prova oral e defesa de memorial.

§ 2º O edital do concurso público de que trata este artigo estabelecerá as características de cada etapa e os critérios eliminatórios e classificatórios do certame.

~~§ 3º O concurso para o cargo isolado de Titular-Livre será realizado por comissão especial composta, no mínimo, por setenta e cinco por cento de profissionais externos à IFE, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação. (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 3º O concurso para o cargo isolado de Titular-Livre será realizado por comissão especial composta, no mínimo, por 75% (setenta e cinco por cento) de profissionais externos à IFE, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

CAPÍTULO III

DO DESENVOLVIMENTO NAS CARREIRAS DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

Seção I

Da Carreira de Magistério Superior

Art. 12. O desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorrerá mediante progressão funcional e promoção.

§ 1º Para os fins do disposto no caput, 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, na forma desta Lei.

§ 2º A progressão na Carreira de Magistério Superior ocorrerá com base nos critérios gerais estabelecidos nesta Lei e observará, cumulativamente:

I - o cumprimento do interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício em cada nível; e

II - aprovação em avaliação de desempenho.

§ 3º A promoção ocorrerá observados o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) 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 de Professor Assistente: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;~~

~~I - para a Classe B, com denominação de Professor Assistente: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

I - para a Classe B, com denominação de Professor Assistente, ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~II - para a Classe de Professor Adjunto: 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; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

II - para a Classe C, com denominação de Professor Adjunto, ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~III - para a Classe de Professor Associado:~~

~~III - para a Classe D, com denominação de Professor Associado: (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

III - para a Classe D, com denominação de Professor Associado: (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

a) possuir o título de doutor; e

b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e

~~IV - para a Classe de Professor Titular:~~

~~IV - para a Classe E, com denominação de Professor Titular: (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

IV - para a Classe E, com denominação de Professor Titular: (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

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.

§ 4º As diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção serão estabelecidas em ato 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.

~~§ 5º O processo de avaliação para acesso à Classe de Professor Titular será realizado por comissão especial composta por, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) de profissionais externos à IFE e será objeto de regulamentação em ato do Ministro de Estado da Educação.~~

~~§ 5º O processo de avaliação para acesso à Classe E, com denominação de Titular, será realizado por comissão especial composta por, no mínimo, setenta e cinco por cento de profissionais externos à IFE, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

§ 5º O processo de avaliação para acesso à Classe E, com denominação de Titular, será realizado por comissão especial composta por, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) de profissionais externos à IFE, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

§ 6º Os cursos de mestrado e doutorado, para os fins previstos neste artigo, serão considerados somente se credenciados pelo Conselho Nacional de Educação e, quando realizados no exterior, revalidados por instituição nacional competente.

~~Art. 13. Os docentes aprovados no estágio probatório do respectivo cargo que atenderem os seguintes requisitos de titulação concorrerão a processo de aceleração da promoção:~~

~~Art. 13. Os docentes aprovados no estágio probatório do respectivo cargo que atenderem os seguintes requisitos de titulação farão jus a processo de aceleração da promoção: (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

Art. 13. Os docentes aprovados no estágio probatório do respectivo cargo que atenderem os seguintes requisitos de titulação farão jus a processo de aceleração da promoção: (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~I - de qualquer nível da Classe de Professor Auxiliar para o nível 1 da Classe de Professor Assistente, pela apresentação de titulação de Mestre; e~~

~~I - para o nível inicial da Classe B, com denominação de Professor Assistente, pela apresentação de titulação de Mestre; e (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

I - para o nível inicial da Classe B, com denominação de Professor Assistente, pela apresentação de titulação de mestre; e (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~II - de qualquer nível das Classes de Professor Auxiliar e de Professor Assistente para o nível 1 da Classe de Professor Adjunto, pela apresentação de titulação de doutor.~~

~~II - para o nível inicial da Classe C, com denominação de Professor Adjunto, pela apresentação de titulação de Doutor. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

II - para o nível inicial da Classe C, com denominação de Professor Adjunto, pela apresentação de titulação de doutor. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

Parágrafo único. Aos servidores ocupantes de cargos da Carreira de Magistério Superior em 1º de março de 2013 ou na data de publicação desta Lei, se posterior, é permitida a aceleração da promoção de que trata este artigo ainda que se encontrem em estágio probatório no cargo.

Seção II

Da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

Art. 14. A partir da instituição do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, o desenvolvimento na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá mediante progressão funcional e promoção, na forma disposta nesta Lei.

§ 1º Para os fins do disposto no caput, 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, na forma desta Lei.

§ 2º A progressão na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá com base nos critérios gerais estabelecidos nesta Lei e observará, cumulativamente:

I - o cumprimento do interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício em cada nível; e

II - aprovação em avaliação de desempenho individual.

§ 3º A promoção ocorrerá observados o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) 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.

§ 4º As diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção serão estabelecidas em ato 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.

§ 5º O processo de avaliação para acesso à Classe Titular será realizado por comissão especial composta, no mínimo, por 75% (setenta e cinco por cento) de profissionais externos à IFE, e será objeto de regulamentação por ato do Ministro de Estado da Educação.

§ 6º Os cursos de mestrado e doutorado, para os fins previstos neste artigo, serão considerados somente se credenciados pelo Conselho Federal de Educação e, quando realizados no exterior, revalidados por instituição nacional competente.

~~Art. 15. Os docentes aprovados no estágio probatório do respectivo cargo que atenderem os seguintes requisitos de titulação concorrerão a processo de aceleração da promoção:~~

~~Art. 15. Os docentes aprovados no estágio probatório do respectivo cargo que atenderem os seguintes requisitos de titulação farão jus a processo de aceleração da promoção: (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

Art. 15. Os docentes aprovados no estágio probatório do respectivo cargo que atenderem os seguintes requisitos de titulação farão jus a processo de aceleração da promoção: (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

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.

Parágrafo único. Aos servidores ocupantes de cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico em 1º de março de 2013 ou na data de publicação desta Lei, se posterior, é permitida a aceleração da promoção de que trata este artigo ainda que se encontrem em estágio probatório no cargo.

CAPÍTULO IV

DA REMUNERAÇÃO DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

Art. 16. A estrutura remuneratória do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal possui a seguinte composição:

I - Vencimento Básico, conforme valores e vigências estabelecidos no Anexo III, para cada Carreira, cargo, classe e nível; e

II - Retribuição por Titulação - RT, conforme disposto no art. 17.

Art. 17. Fica instituída a RT, devida ao docente integrante do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal em conformidade com a Carreira, cargo, classe, nível e titulação comprovada, nos valores e vigência estabelecidos no Anexo IV.

§ 1º A RT 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.

§ 2º Os valores referentes à RT não serão percebidos cumulativamente para diferentes titulações ou com quaisquer outras Retribuições por Titulação, adicionais ou gratificações de mesma natureza.

Art. 18. No caso dos ocupantes de cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, para fins de percepção da RT, será considerada a equivalência da titulação exigida com o Reconhecimento de Saberes e Competências - RSC.

§ 1º O RSC de que trata o caput poderá ser concedido pela respectiva IFE de lotação do servidor em 3 (três) níveis:

I - RSC-I;

II - RSC-II; e

III - RSC-III.

§ 2º A equivalência do RSC com a titulação acadêmica, exclusivamente para fins de percepção da RT, ocorrerá da seguinte forma:

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.

§ 3º Será criado o Conselho Permanente para Reconhecimento de Saberes e Competências no âmbito do Ministério da Educação, com a finalidade de estabelecer os procedimentos para a concessão do RSC.

§ 4º A composição do Conselho e suas competências serão estabelecidas em ato do Ministro da Educação.

§ 5º O Ministério da Defesa possuirá representação no Conselho de que trata o § 3º, na forma do ato previsto no § 4º.

Art. 19. Em nenhuma hipótese, o RSC poderá ser utilizado para fins de equiparação de titulação para cumprimento de requisitos para a promoção na Carreira.

CAPÍTULO V

DO REGIME DE TRABALHO DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

Art. 20. O Professor das IFE, ocupante de cargo efetivo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, será submetido a um dos seguintes regimes de trabalho:

I - 40 (quarenta) 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 (vinte) horas semanais de trabalho.

§ 1º Excepcionalmente, a IFE poderá, mediante aprovação de órgão colegiado superior competente, admitir a adoção do regime de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em tempo integral, observando 2 (dois) turnos diários completos, sem dedicação exclusiva, para áreas com características específicas.

§ 2º O regime de 40 (quarenta) horas com dedicação exclusiva implica o impedimento do exercício de outra atividade remunerada, pública ou privada, com as exceções previstas nesta Lei.

§ 3º Os docentes em regime de 20 (vinte) horas poderão ser temporariamente vinculados ao regime de 40 (quarenta) 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 (quarenta) horas sem dedicação exclusiva, conforme disposto no § 1º, 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.

§ 4º O professor, inclusive em regime de dedicação exclusiva, desde que não investido em cargo em comissão ou função de confiança, poderá: (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

I - participar dos órgãos de direção de fundação de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, nos termos definidos pelo Conselho Superior da IFE, observado o cumprimento de sua jornada de trabalho e vedada a percepção de remuneração paga pela fundação de apoio; e (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

II - ser cedido a título especial, mediante deliberação do Conselho Superior da IFE, para ocupar cargo de dirigente máximo de fundação de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, com ônus para o cessionário (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

Art. 21. 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 ou extensão pagas por agências oficiais de fomento;~~

~~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; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

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; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

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;~~

~~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, que, no total, não exceda a trinta horas anuais; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~ (Vide Lei nº 12.863, de 2013)

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; e~~

~~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; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

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; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~XI - retribuição pecuniária, em caráter eventual, por trabalho prestado no âmbito de projetos institucionais de pesquisa e extensão, na forma da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994.~~

~~XI - retribuição pecuniária, em caráter eventual, por trabalho prestado no âmbito de projetos institucionais de pesquisa e extensão, na forma da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994; e (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

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; e (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~XII - retribuição pecuniária por colaboração esporádica de natureza científica ou tecnológica em assuntos de especialidade do docente, inclusive em polos de inovação tecnológica, que, no total, não exceda a cento e vinte horas anuais. (Incluído pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

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. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

~~§ 1º Considera-se esporádica a participação remunerada nas atividades descritas no inciso VIII do caput, autorizada pela IFE, que, no total, não exceda 30 (trinta) horas anuais.~~

~~§ 1º A participação nas atividades descritas nos incisos III, VIII e XII do **caput**, deverão ser autorizadas pela IFE, de acordo com o interesse institucional e as diretrizes aprovadas por seu Conselho Superior. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~ (Vide Lei nº 12.863, de 2013)

§ 1º Considera-se esporádica a participação remunerada nas atividades descritas no inciso VIII do caput, autorizada pela IFE, que, no total, não exceda 30 (trinta) horas anuais.

§ 2º Os limites de valor e condições de pagamento das bolsas e remunerações referidas neste artigo, na ausência de disposição específica na legislação própria, serão fixados em normas da IFE.

§ 3º O pagamento da retribuição pecuniária de que trata o inciso XI do caput será divulgado na forma do art. 4º-A da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994.

§ 4º As atividades de que tratam os incisos XI e XII do caput não excederão, computadas isoladamente ou em conjunto, a 120 h (cento e vinte horas) anuais, ressalvada a situação de excepcionalidade a ser justificada e previamente aprovada pelo Conselho Superior da IFE, que poderá autorizar o acréscimo de até 120 h (cento e vinte horas) exclusivamente para atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

Art. 22. O Professor poderá solicitar a alteração de seu regime de trabalho, mediante proposta que será submetida a sua unidade de lotação.

§ 1º A solicitação de mudança de regime de trabalho, aprovada na unidade referida no caput, será encaminhada ao dirigente máximo, no caso das IFE vinculadas ao Ministério da Defesa, ou à Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD de que trata o art. 26, no caso das IFE vinculadas ao Ministério da Educação, para análise e parecer, e posteriormente à decisão final da autoridade ou Conselho Superior competente.

§ 2º É vedada a mudança de regime de trabalho aos docentes em estágio probatório.

§ 3º Na hipótese de concessão de afastamento sem prejuízo de vencimentos, as solicitações de alteração de regime só serão autorizadas após o decurso de prazo igual ao do afastamento concedido.

CAPÍTULO VI

DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS SERVIDORES DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

Art. 23. A avaliação especial de desempenho do servidor em estágio probatório, ocupante de cargo pertencente ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, será realizada por Comissão de Avaliação de Desempenho designada no âmbito de cada IFE.

Parágrafo único. A Comissão de Avaliação de Desempenho deverá ser composta de docentes estáveis, com representações da unidade acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do Curso no qual o docente ministra o maior número de aulas.

Art. 24. Além dos fatores previstos no art. 20 da Lei nº 8.112, de 1990, a avaliação especial de desempenho do docente em estágio probatório deverá considerar:

I - adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo;

II - cumprimento dos deveres e obrigações do servidor público, com estrita observância da ética profissional;

III - análise dos relatórios que documentam as atividades científico-acadêmicas e administrativas programadas no plano de trabalho da unidade de exercício e apresentadas pelo docente, em cada etapa de avaliação;

IV - a assiduidade, a disciplina, o desempenho didático-pedagógico, a capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade;

V - participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE; e

VI - avaliação pelos discentes, conforme normatização própria da IFE.

Art. 25. A avaliação de desempenho do servidor ocupante de cargo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal em estágio probatório será realizada obedecendo:

I - o conhecimento, por parte do avaliado, do instrumento de avaliação e dos resultados de todos os relatórios emitidos pela Comissão de Avaliação de Desempenho, resguardando-se o direito ao contraditório; e

II - a realização de reuniões de avaliação com a presença de maioria simples dos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho.

CAPÍTULO VII

DA COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE

~~Art. 26. Será instituída uma Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD, em cada IFE vinculada ao Ministério da Educação que possua em seus quadros pessoal integrante do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal.~~

Art. 26. Será instituída uma Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD, eleita pelos seus pares, em cada IFE, que possua, em seus quadros, pessoal integrante do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

§ 1º À CPPD caberá prestar assessoramento ao colegiado competente ou dirigente máximo na instituição de ensino, para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente, no que diz respeito a:

I - dimensionamento da alocação de vagas docentes nas unidades acadêmicas;

II - contratação e admissão de professores efetivos e substitutos;

III - alteração do regime de trabalho docente;

IV - avaliação do desempenho para fins de progressão e promoção funcional;

V - solicitação de afastamento de docentes para aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado; e

VI - liberação de professores para programas de cooperação com outras instituições, universitárias ou não.

§ 2º Demais atribuições e forma de funcionamento da CPPD serão objeto de regulamentação pelo colegiado superior ou dirigente máximo das instituições de ensino, conforme o caso.

§ 3º No caso das IFE subordinadas ao Ministério da Defesa, a instituição da CPPD é opcional e ficará a critério do dirigente máximo de cada IFE.

CAPÍTULO VIII

DO CORPO DOCENTE

Art. 27. O corpo docente das IFE será constituído pelos cargos efetivos integrantes do Plano de Carreiras e Cargos de que trata esta Lei e pelos Professores Visitantes, Professores Visitantes Estrangeiros e Professores Substitutos.

Art. 28. A contratação temporária de Professores Substitutos, de Professores Visitantes e de Professores Visitantes Estrangeiros será feita de acordo com o que dispõe a Lei nº 8.745, de 1993.

Art. 29. O art. 2º da Lei nº 8.745, de 1993, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 2º .....

.....

§ 5º A contratação de professor visitante e de professor visitante estrangeiro, de que tratam os incisos IV e V do caput, tem por objetivo:

I - apoiar a execução dos programas de pós-graduação stricto sensu;

II - contribuir para o aprimoramento de programas de ensino, pesquisa e extensão;

III - contribuir para a execução de programas de capacitação docente; ou

IV - viabilizar o intercâmbio científico e tecnológico.

§ 6º A contratação de professor visitante e o professor visitante estrangeiro, de que tratam os incisos IV e V do caput, deverão:

I - atender a requisitos de titulação e competência profissional; ou

II - ter reconhecido renome em sua área profissional, atestado por deliberação do Conselho Superior da instituição contratante.

§ 7º São requisitos mínimos de titulação e competência profissional para a contratação de professor visitante ou de professor visitante estrangeiro, de que tratam os incisos IV e V do caput:

I - ser portador do título de doutor, no mínimo, há 2 (dois) anos;

II - ser docente ou pesquisador de reconhecida competência em sua área; e

III - ter produção científica relevante, preferencialmente nos últimos 5 (cinco) anos.

§ 8º Excepcionalmente, no âmbito das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, poderão ser contratados professor visitante ou professor visitante estrangeiro, sem o título de doutor, desde que possuam comprovada competência em ensino, pesquisa e extensão tecnológicos ou reconhecimento da qualificação profissional pelo mercado de trabalho, na forma prevista pelo Conselho Superior da instituição contratante.

§ 9º A contratação de professores substitutos, professores visitantes e professores visitantes estrangeiros poderá ser autorizada pelo dirigente da instituição, condicionada à existência de recursos orçamentários e financeiros para fazer frente às despesas decorrentes da contratação e ao quantitativo máximo de contratos estabelecido para a IFE.

§ 10. A contratação dos professores substitutos fica limitada ao regime de trabalho de 20 (vinte) horas ou 40 (quarenta) horas." (NR)

CAPÍTULO IX

DOS AFASTAMENTOS

Art. 30. O ocupante de cargos do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal, sem prejuízo dos afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990, poderá afastar-se de suas funções, assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus, para:

~~I - participar de programa de pós-graduação stricto sensu, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição;~~

~~I - participar de programa de pós-graduação **stricto sensu** ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

I - participar de programa de pós-graduação stricto sensu ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

II - prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa, por período de até 4 (quatro) anos, com ônus para a instituição de origem; e

III - prestar colaboração técnica ao Ministério da Educação, por período não superior a 1 (um) ano e com ônus para a instituição de origem, visando ao apoio ao desenvolvimento de programas e projetos de relevância.

§ 1º Os afastamentos de que tratam os incisos II e III do caput somente serão concedidos a servidores aprovados no estágio probatório do respectivo cargo e se autorizado pelo dirigente máximo da IFE, devendo estar vinculados a projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos.

§ 2º Aos servidores de que trata o caput poderá ser concedido o afastamento para realização de programas de mestrado ou doutorado independentemente do tempo de ocupação do cargo.

§ 3º Ato do dirigente máximo ou Conselho Superior da IFE definirá, observada a legislação vigente, os programas de capacitação e os critérios para participação em programas de pós-graduação, com ou sem afastamento do servidor de suas funções.

CAPÍTULO X

DO ENQUADRAMENTO DOS SERVIDORES DA CARREIRA DE MAGISTÉRIO DO ENSINO BÁSICO FEDERAL

Art. 31. A partir de 1º de março de 2013 ou, se posterior, a partir da data de publicação desta Lei, os servidores ocupantes dos cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata o inciso I do art. 122 da Lei nº 11.784, de 2008, poderão ser enquadrados na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de que trata esta Lei, de acordo com as respectivas atribuições, requisitos de formação profissional e posição relativa na Tabela de Correlação constante do Anexo V.

§ 1º Para fins do disposto no caput, os servidores ocupantes dos cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 2008, deverão solicitar o enquadramento à respectiva IFE de lotação até 31 de julho de 2013 ou em até 90 (noventa) dias da publicação desta Lei, se esta ocorrer posteriormente àquela data, na forma do Termo de Solicitação de Enquadramento constante do Anexo VI.

§ 2º Os servidores de que trata o caput somente poderão formalizar a solicitação referida no § 1º se atendiam, no momento do ingresso na Carreira de Magistério do Ensino Básico Federal, aos requisitos de titulação estabelecidos para ingresso na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, conforme disposto no § 1º do art. 10.

§ 3º O enquadramento de que trata o caput dependerá de aprovação do Ministério da Defesa, que será responsável pela avaliação das solicitações formalizadas, observando o disposto nos §§ 1º e 2º.

§ 4º O Ministério da Defesa deliberará sobre o deferimento ou indeferimento da solicitação de enquadramento de que trata o § 1º em até 120 (cento e vinte) dias.

§ 5º No caso de deferimento, ao servidor enquadrado serão aplicadas as regras da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, de que trata esta Lei, com efeitos financeiros, se houver, a partir da data de publicação do deferimento, vedados, em qualquer hipótese, efeitos financeiros retroativos.

§ 6º O servidor que não obtiver o deferimento para o enquadramento na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico permanecerá na situação em que se encontrava antes da publicação desta Lei.

§ 7º Os cargos a que se refere o caput, enquadrados na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, passam a denominar-se Professor do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

§ 8º O prazo para exercer a solicitação referida no § 1º, no caso de servidores em gozo de licença ou afastamento previstos nos arts. 81 e 102 da Lei nº 8.112, de 1990, será estendido em 30 (trinta) dias contados a partir do término do afastamento.

§ 9º Ao servidor titular de cargo efetivo do Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal cedido para órgão ou entidade no âmbito do Poder Executivo Federal aplica-se, quanto ao prazo de solicitação de enquadramento, o disposto no § 1º, podendo o servidor permanecer na condição de cedido.

§ 10. Os cargos de provimento efetivo da Carreira de Magistério do Ensino Básico Federal cujos ocupantes forem enquadrados na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico permanecerão integrando o Quadro de Pessoal das Instituições Federais de Ensino subordinadas ou vinculadas ao Ministério da Defesa.

§ 11. Os cargos vagos e os que vierem a vagar da Carreira de Magistério do Ensino Básico Federal de que trata a Lei nº 11.784, de 2008, pertencentes aos Quadros de Pessoal das Instituições Federais de Ensino, subordinadas ou vinculadas ao Ministério da Defesa, passam a integrar a Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e a denominar-se Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, nos respectivos Quadros de Pessoal a que pertencem.

§ 12. O enquadramento e a mudança de denominação dos cargos a que se refere este artigo não representam, para qualquer efeito legal, inclusive para efeito de aposentadoria, descontinuidade em relação à Carreira, ao cargo e às atribuições atuais desenvolvidas pelos seus titulares.

CAPÍTULO XI

DA ESTRUTURA REMUNERATÓRIA DO PLANO DE CARREIRAS DE MAGISTÉRIO DO ENSINO BÁSICO FEDERAL

Art. 32. O art. 137 da Lei nº 11.784, de 2008, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 137. O posicionamento dos aposentados e dos pensionistas nas tabelas remuneratórias constantes dos Anexos LXXVII, LXXVIII, LXXIX, LXXXIII, LXXXIV, LXXXV, LXXVII-A, LXXXIII-A, LXXIX-A e LXXXV-A desta Lei, respectivamente, será referenciado à situação em que o servidor se encontrava na data da aposentadoria ou em que se originou a pensão, respeitadas as alterações relativas a posicionamentos decorrentes de legislação específica."(NR)

Art. 33. A Lei nº 11.784, de 2008, passa a vigorar acrescida dos seguintes dispositivos:

"Art. 124-A. A partir de 1º de março de 2013, os cargos do Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal ficam estruturados na forma dos Anexos LXXIV-A e LXXX-A, conforme correlação estabelecida nos Anexos LXXV-A e LXXXI-A desta Lei."

"Art. 132-A. A partir de 1º de março de 2013, a estrutura remuneratória dos titulares de cargos integrantes do Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal será composta de:

I - Vencimento Básico, conforme valores e vigências constantes dos Anexos LXXVII-A e LXXXIII-A; e

II - Retribuição por Titulação, conforme valores e vigência constantes dos Anexos LXXIX-A e LXXXV-A.

Parágrafo único. A partir da data de 1º de março de 2013, ficam extintas a Gratificação Específica de Atividade Docente do Ensino Básico Federal - GEDBF e a Gratificação Específica de Atividade Docente dos Ex-Territórios - GEBEXT."

"Art. 133-A. A partir de 1º de março de 2013, os níveis de Vencimento Básico dos cargos integrantes das Carreiras do Plano de Carreiras do Magistério do Ensino Básico Federal são os constantes dos Anexos LXXVII-A e LXXXIII-A desta Lei."

"Art. 135-A. A partir de 1º de março de 2013, os valores referentes à RT são aqueles fixados nos Anexos LXXIX-A e LXXXV-A desta Lei, observada a nova estrutura das Carreiras do Plano de Carreiras do Magistério do Ensino Básico Federal de que trata o art. 124-A."

"Art. 136-A. A partir de 1º de março de 2013, os integrantes do Plano de Carreiras do Magistério do Ensino Básico Federal deixam de fazer jus à percepção das seguintes gratificações e vantagens:

I - Gratificação Específica de Atividade Docente do Ensino Básico Federal - GEDBF; e

II - Gratificação Específica de Atividade Docente dos Ex-Territórios - GEBEXT, de que trata esta Lei."

CAPÍTULO XII

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 34. Aos servidores ocupantes de cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, na data de 1º de março de 2013, será aplicado, para a primeira progressão a ser realizada, observando os critérios de desenvolvimento na Carreira estabelecidos nesta Lei, o interstício de 18 (dezoito) meses.

Parágrafo único. O interstício de que trata o caput não será, em nenhuma hipótese, utilizado para outras progressões ou para servidores ingressos na Carreira após a data de 1º de março de 2013.

Art. 35. Anteriormente à aplicação da Tabela de Correlação do Anexo II, o titular de cargo de provimento efetivo da Carreira do Magistério Superior do PUCRCE, em 31 de dezembro de 2012, posicionado na Classe de Professor Associado daquela Carreira, será reposicionado, satisfeitos os requisitos, da seguinte forma:

~~I - ao Professor de que trata o caput que contar com no mínimo 17 (dezessete) anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe Associado, nível 2;~~

~~II - ao Professor de que trata o caput que contar com no mínimo 19 (dezenove) anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe Associado, nível 3; e~~

~~III - ao Professor de que trata o caput que contar com no mínimo 21 (vinte e um) anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe Associado, nível 4.~~

~~I - ao Professor de que trata o **caput** que contar com no mínimo dezessete anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe D, com denominação de Professor Associado, nível 2;(Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~II - ao Professor de que trata o **caput** que contar com no mínimo dezenove anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe D, com denominação de Professor Associado, nível 3; e (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

~~III - ao Professor de que trata o **caput** que contar com no mínimo vinte e um anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe D, com denominação de Professor Associado, nível 4. (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)~~

I - ao Professor de que trata o caput que contar com no mínimo 17 (dezessete) anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe D, com denominação de Professor Associado, nível 2; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

II - ao Professor de que trata o caput que contar com no mínimo 19 (dezenove) anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe D, com denominação de Professor Associado, nível 3; e (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

III - ao Professor de que trata o caput que contar com no mínimo 21 (vinte e um) anos de obtenção do título de doutor será concedido reposicionamento para a Classe D, com denominação de Professor Associado, nível 4. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

§ 1º O reposicionamento de que trata este artigo será efetuado mediante requerimento do servidor à respectiva IFE, no prazo de até 90 (noventa) dias a partir da publicação desta Lei, com a apresentação da devida comprovação do tempo de obtenção do título de doutor.

§ 2º O reposicionamento de que trata o caput será supervisionado pelo Ministério da Educação e pelo Ministério da Defesa, conforme a vinculação ou subordinação da IFE.

§ 3º Os efeitos do reposicionamento de que trata este artigo serão considerados por ocasião da aplicação da Tabela de Correlação do Anexo II.

§ 4º O reposicionamento de que trata este artigo não gera efeitos financeiros retroativos anteriores a 1º de março de 2013.

§ 5º O reposicionamento de que trata este artigo não se aplica aos servidores que já se encontrem no respectivo nível ou em nível superior ao qual fariam jus a serem reposicionados.

Art. 36. Aos servidores ocupantes de cargos efetivos pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal serão concedidos 45 (quarenta e cinco) dias de férias anuais que poderão ser gozadas parceladamente.

Art. 37. Aos servidores de que trata esta Lei, pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, não se aplicam as disposições do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.

Art. 38. O quantitativo de cargos de que trata o art. 110 da Lei nº 11.784, de 2008, vagos na data de publicação desta Lei ficam transformados em cargos de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

Art. 39. Ficam criados 1.200 (mil e duzentos) cargos de Professor Titular-Livre do Magistério Superior, para provimento gradual condicionado à comprovação da disponibilidade orçamentária e autorização pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Art. 40. Ficam criados 526 (quinhentos e vinte e seis) cargos de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, para provimento gradual condicionado à comprovação da disponibilidade orçamentária e autorização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Art. 41. A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 10. .....

.....

§ 4º No cumprimento dos critérios estabelecidos no Anexo III, é permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra e da carga horária que excedeu à exigência para progressão no interstício do nível anterior, vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 (vinte) horas-aula.

....." (NR)

"Art. 12. .....

.....

§ 4º A partir de 1º de janeiro de 2013, o Incentivo à Qualificação de que trata o caput será concedido aos servidores que possuírem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, na forma do Anexo IV."(NR)

Art. 42. A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 11. .....

§ 1º Poderão ser nomeados Pró-Reitores os servidores ocupantes de cargo efetivo da Carreira docente ou de cargo efetivo com nível superior da Carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica.

....." (NR)

Art. 43. A parcela complementar de que tratam os §§ 2º e 3º do art. 15 da Lei nº 11.091, de 2005, não será absorvida por força dos aumentos remuneratórios com efeitos financeiros no período de 2013 a 2015.

Art. 44. Os Anexos I-C, III e IV da Lei nº 11.091, de 2005, passam a vigorar na forma dos Anexos XV, XVI e XVII desta Lei.

Art. 45. O Anexo XLVII da Lei nº 12.702, de 7 de agosto de 2012, passa a vigorar na forma do Anexo XVIII desta Lei.

Art. 46. Os Anexos XX-A, XX-B, XXV-B e XXV-C da Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, passam a vigorar na forma dos Anexos XIX, XX, XXI e XXII desta Lei.

Art. 47. A Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, passa a vigorar acrescida dos Anexos LXXIV-A, LXXX-A, LXXV-A, LXXXI-A, LXXVII-A, LXXXIII-A, LXXIX-A e LXXXV-A, respectivamente na forma dos Anexos VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII e XIV desta Lei.

Art. 48. O § 3º do art. 1º da Lei nº 8.168, de 16 de janeiro de 1991, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 1º .....

.....

§ 3º Poderão ser nomeados para cargo de direção ou designados para função gratificada servidores públicos federais da administração direta, autárquica ou fundacional não pertencentes ao quadro permanente da instituição de ensino, respeitado o limite de 10% (dez por cento) do total dos cargos e funções da instituição, admitindo-se, quanto aos cargos de direção, a nomeação de servidores já aposentados.

....." (NR)

Art. 49. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 50. Ficam revogados, a partir de 1º de março de 2013, ou a partir da publicação desta Lei, se posterior àquela data:

I - os arts. 106, 107, 111, 112, 113, 114, 114-A, 115, 116, 117, 120 e os Anexos LXVIII, LXXI, LXXII, LXXIII, LXXIV, LXXVII, LXXVIII, LXXIX, LXXX, LXXXIII, LXXXIV e LXXXV da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008;

II - os arts. 4º, 5º, 6º-A, 7º-A, 10 e os Anexos III, IV, IV-A, V.-A e V-B da Lei nº 11.344, de 8 de setembro de 2006; e

III - o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012.

Brasília, 28 de dezembro de 2012; 191º da Independência e 124º da República.

DILMA ROUSSEFF

Miriam Belchior

ANEXO C – DECRETO Nº 5.707/06

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e Âmbito de Aplicação

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

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: 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.

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada qüinqüênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos

públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 24.2.2006

ANEXO D – DECRETO Nº 5.825/06

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 2º do art. 24 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005,

DECRETA:

Art. 1º Ficam estabelecidas as diretrizes para a 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, em cada Instituição Federal de Ensino - IFE vinculada ao Ministério da Educação.

Art. 2º A elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação observará os princípios e diretrizes estabelecidos no art. 3º da Lei nº 11.091, de 2005, e ainda:

I - cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino e as de pesquisa e dessas com o Ministério da Educação;

II - co-responsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

III - adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais.

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação

profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

VIII - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;

IX - alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;

X - matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;

XI - força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

XII - equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;

XIII - ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

XIV - processo de trabalho: conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Art. 4º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será definido, visando garantir:

I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;

II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;

III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;

IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;

V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;

VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;

VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;

VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e

X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

Art. 5º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005, e deverá contemplar:

I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

§ 1º As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas.

§ 2º A unidade de gestão de pessoas deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

§ 3º Em cada IFE, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será acompanhado e fiscalizado pela Comissão Interna de Supervisão, conforme disposto no § 3º do art. 22 da Lei nº 11.091, de 2005.

Art. 6º O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;

II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;

III - a análise dos processos e condições de trabalho; e

IV - as condições tecnológicas da IFE.

Parágrafo único. Para o cumprimento do estabelecido no **caput**, deverão ser adotadas as seguintes ações:

I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;

II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;

III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;

IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;

V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;

VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;

VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;

VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;

IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e

X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais.

Art. 7º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo:

I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;

II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e

III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

Parágrafo único. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

I - iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II - formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI - específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V - aferir o mérito para progressão.

§ 2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

I - das ações da IFE;

II - das atividades das equipes de trabalho;

III - das condições de trabalho; e

IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias.

§ 3º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto.

Art. 9º A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE.

Art. 10. Participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, conforme estabelecido no parágrafo único.

Parágrafo único. Caberá à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Art. 11. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Fernando Haddad
Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 30.6.2006

ANEXO E – PORTARIA MPOG Nº 208/06

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
GABINETE DO MINISTRO
PORTARIA Nº 208, DE 25 DE JULHO DE 2006

O MINISTRO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, no uso de suas atribuições, e considerando o disposto no § 2º do art. 5º do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, resolve:

Art. 1º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: I - Plano Anual de Capacitação;

II - Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação; e III - Sistema de Gestão por Competência.

Art. 2º Para os fins desta Portaria, entende-se por:

I - Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores;

II - Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo as informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados; e

III - Sistema de Gestão por Competência: é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Art. 3º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SEGES desenvolver e implementar metodologias do Sistema de Gestão por Competênc Parágrafo único. A Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SRH e a SEGES coordenarão o processo de implantação do Sistema de Gestão por Competência nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

Art. 4º Os órgãos e entidades da Administração Federal deverão elaborar o respectivo Plano Anual de Capacitação até o primeiro dia útil do mês de dezembro do ano anterior ao de sua vigência.

Art. 5º Caberá ainda aos órgãos e entidades a elaboração do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, o qual será encaminhado à SRH até o dia 31 de janeiro do ano posterior ao de vigência.

Parágrafo único. A SRH encaminhará, até 31 de março de cada ano, a consolidação dos relatórios anuais de que trata o caput ao Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Compete ao Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de
Pessoal:

I - avaliar e apreciar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, com vistas a verificar o cumprimento das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - estabelecer a forma e o conteúdo do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação de que trata o inciso II do art. 2º desta Portaria;

III - orientar os órgãos e entidades da Administração Federal na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

IV - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

V - zelar pela observância do disposto no Decreto nº 5.707, de 2006.

Art. 7º I I - o Secretário de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e
Gestão, que o coordenará;

II - o Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; e

III - o Presidente da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

§ 1º Os membros do Comitê serão substituídos nos seus impedimentos pelos
respectivos substitutos, nos termos do **art. 38 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**.

§ 2º Poderão ser convidados a participar das reuniões do Comitê, a critério de seus
membros, representantes de outros órgãos e entidades públicas.

Art. 8º Caberá à Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP
coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas
escolas de governo da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 9º Em relação ao exercício de 2006 os órgãos e entidades deverão apresentar
relatório de execução de suas atividades de capacitação, nos termos do caput do art. 5º e do inciso II do
art. 6º

Art. 10. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO BERNARDO SILVA

D.O.U., 26/07/2006 - Seção 1ntegram o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

ANEXO F – PORTARIA MEC Nº 27/2014

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO GABINETE DO MINISTRO
PORTARIA Nº 27, DE 15 DE JANEIRO DE 2014
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
GABINETE DO MINISTRO
DOU de 16/01/2014 (nº 11, Seção 1, pág. 26)

Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 87 da Constituição, e considerando os termos da Resolução nº 01, de 6 de dezembro de 2013, da Comissão Nacional de Supervisão, resolve:

Art. 1º - Fica instituído, na forma do Anexo a esta Portaria, o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação - MEC.

Art. 2º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação. ALOIZIO MERCADANTE OLIVA

ANEXO
PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO PROFIS-SIONAL DOS SERVIDORES INTEGRANTES DO PCCTAE

1. Apresentação

1.1. Introdução

As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES passam por um processo de expansão, por meio da ampliação das matrículas, cursos, campus, infraestrutura, servidores docentes e técnico-administrativos. O pleno funcionamento das Instituições inclui investimentos permanentes na capacitação e qualificação de servidores dos docentes e técnico-administrativos.

Diante desse cenário de expansão e atendendo demanda dos trabalhadores em educação, foi discutida a necessidade de novos investimentos, objeto do presente Plano, que tem como proposta o fortalecimento dos Programas de capacitação e qualificação e o investimento no servidor integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE para o desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento da gestão pública.

diretrizes para o desenvolvimento dos Servidores Públicos estão estabelecidas nos Decretos nºs 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

As IFES, conforme determina a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, oferecem programas de Capacitação e Qualificação com investimentos oriundos de recursos disponíveis no orçamento e/ou próprios, por meio de parcerias e, principalmente, pelo aproveitamento de pessoal qualificado de cada Instituição.

A proposta do Plano é garantir para além dos programas oferecidos pelas Instituições, novas oportunidades para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino.

1.2. Base legal

O Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional é fundamentado nas diretrizes definidas na Lei nº 11.091, de 2005, no Decreto nº 5.707, de 2006, no Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006 e no Decreto nº 5.825, de 2006.

A Lei nº 11.091, de 2005, estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE e define também a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, integrado pelo Programa de

Dimensionamento, Programa de Avaliação de Desempenho e Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

O Decreto nº 5.707, 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. O citado Decreto, em seus arts. 1º e 3º, dispõe sobre as finalidades e as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Os procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE, previstos na Lei nº 11.091, de 2005, foram estabelecidos pelo Decreto nº 5.824, de 2006. O Incentivo à Qualificação é concedido, na forma de regulamento, ao servidor que possui educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular. O referido incentivo tem por base, percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, observados os parâmetros estabelecidos, com maior percentual pela aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor.

Já o Decreto nº 5.825, de 2006, estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e, em seu art. 7º, define os objetivos e as linhas de desenvolvimento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

A normatização prevista na Lei nº 11.091, de 2005, foi alterada pelas Leis nºs 11.784, de 22 de setembro de 2008, e 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Ambas versam sobre desenvolvimento na carreira, referente à Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação, usados como referência para elaboração do Plano.

A legislação supramencionada define, ainda, que 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 (dezoito) meses.

1.3. Justificativa

A elaboração do Plano considerou as diretrizes existentes para o desenvolvimento do servidor na carreira, as necessidades institucionais e o perfil do servidor técnico-administrativo, identificado pelo posicionamento na estrutura da carreira: nível de classificação, nível de capacitação e incentivo à qualificação.

As Instituições Federais de Ensino contam, em junho de 2013, com 121.239 (cento e vinte e um mil duzentos e trinta e nove) técnico-administrativos ativos, distribuídos pelos Níveis de Classificação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

São 98.974 (noventa e oito mil novecentos e setenta e quatro) técnico-administrativos lotados nas Universidades Federais e 22.265 (vinte e dois mil duzentos e sessenta cinco) lotados nos Institutos Federais.

Técnico-administrativos por Nível de Classificação:

Nível	de	Universidades	Institutos
Classificação		Federais	Federais
A		2.528	454
B		5.395	783
C		18.580	3.595

D		41.635	10.873
E		30.836	6.560
Total		98.974	22.265

Fonte: Siape / junho de 2013

Do total de técnico-administrativos lotados nas Instituições Federais de Ensino Superior, em efetivo exercício, 42% (quarenta e dois por cento) pertencem ao Nível de Classificação "D" e 31% (trinta e um por cento) ao Nível "E".

O mesmo fenômeno acontece nos Institutos Federais. Do total de técnico-administrativos lotados nos Institutos Federais, 50% (cinquenta por cento) pertencem ao Nível de Classificação "D" e 30% (trinta por cento) ao Nível de Classificação "E".

O quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino está em expansão, com a criação a partir da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012, de 27.714 (vinte e sete mil, setecentos e quatorze) cargos de técnico- administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Em 2013 foram disponibilizadas 6.500 (seis mil e quinhentas) vagas para as Universidades e 5.915 (cinco mil, novecentos e quinze) técnico-administrativos, para os Institutos Federais.

Tramita ainda no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 6.244/2013, criando 2.008 (duas mil e oito) vagas dos cargos de técnico-Administrativos em Educação, para atender ao Programa de Expansão do Ensino Médico.

Os técnico-administrativos estão distribuídos por Nível de Capacitação, dos quais: 40% (quarenta por cento) no Nível IV, ou seja, no último nível de capacitação e 28% (vinte e oito por cento) no nível I, nas Universidades Federais.

15% (quinze por cento) no Nível IV, enquanto 33% (trinta e três por cento) permanecem no nível I, nos Institutos Federais.

Tal proporção justifica-se pelo quantitativo de ingressantes ocorrido nos últimos anos, uma vez que para a primeira progressão deve ser observado o interstício mínimo de 18 meses.

A autonomia dada às Instituições Federais de Ensino pelos Decretos nº 7.232, de 19 de julho de 2010 e no7.311, de 22 de setembro de 2010, referente ao Quadro de Servidores Técnico-administrativos, permite a reposição automática de servidores, o que impõe um processo contínuo de aperfeiçoamento dessa força de trabalho.

Outro importante indicador a ser avaliado é o quantitativo de técnico-administrativos ativos que recebem o Incentivo à Qualificação. São 69% (sessenta e nove por cento) dos servidores ativos das Universidades Federais recebendo o incentivo, o que significa 69% (sessenta e nove por cento) de servidores com o nível de escolaridade acima do exigido para ingresso no cargo.

Nos Institutos Federais temos 52,23% (cinquenta e dois, vinte e três por cento) com o nível de escolaridade acima do exigido para o ingresso no cargo.

A distribuição dos técnico-administrativos pelos níveis de classificação que recebem o Incentivo à Qualificação demonstra uma elevada taxa de servidores com qualificação superior a exigência do cargo, destacando o nível "E" com 82% (oitenta e dois por cento) e a classe "D" com 62% (sessenta e dois por cento) de servidores.

Nos Institutos Federais 47% (quarenta e sete por cento) dos Técnico-administrativos ainda encontram-se sem a percepção de Incentivo à Qualificação.

Outro dado relevante sobre a qualificação dos servidores técnico-administrativos lotados nas Universidades Federais é o percentual de especialistas e mestres: 54% (cinquenta e quatro por cento) dos servidores recebem o Incentivo à Qualificação pela obtenção do título de especialista. A rede de

Universidades Federais ainda conta com 9.000 (nove mil) mestres, que equivale a 21% (vinte um por cento) do quadro, e 2.400 (dois mil e quatrocentos) doutores, equivalente a 8% (oito por cento) do quadro. Entretanto, nos Institutos Federais a situação não é a mesma das Universidades. Apenas 2% (dois por cento) dos servidores técnico-administrativos lotados nos Institutos Federais recebem o Incentivo à Qualificação pela obtenção do título de mestre.

O perfil dos técnico-administrativos das IFES vem mudando significativamente ao longo dos últimos anos. Após a implantação do Programa REUNI, período de 2008 a 2012, ingressaram 25.641 (vinte e cinco mil seiscentos e quarenta e um) técnico-administrativos, dos quais 95% (noventa e cinco por cento) são dos Níveis "D" e "E".

Para a Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica de 2008 a 2012, ingressaram 11.018 (onze mil e dezoito) técnico-administrativos, sendo 89% (oitenta e nove por cento) de Nível "D" e "E".

2. Objetivos

2.1. Objetivo Geral

Promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e da gestão nas Instituições Federais de Ensino.

2.2. Objetivos Específicos contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; promover e apoiar as ações de capacitação e qualificação do servidor para o desenvolvimento da gestão pública, nas IFES; promover e apoiar a capacitação e qualificação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE; criar condições para a plena implantação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

3. Diretrizes Gerais

A participação do servidor técnico-administrativo integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação observará os princípios, diretrizes e conceitos instituídos pela Lei nº 11.091, de 2005 pelo Decreto nº 5.825, de 2006, e ainda deverão ser observados os requisitos a seguir: a oportunidade de acesso a todos os servidores efetivos do quadro permanente das Instituições Federais de Ensino; a participação do servidor técnico-administrativo em programa de qualificação/capacitação deverá respeitar a correlação do cargo com o ambiente organizacional ou área de atuação; a distribuição das vagas nos cursos oferecidos deverá considerar o perfil de formação dos servidores dos diferentes níveis de classificação e os aspectos regionais, garantindo o equilíbrio da participação das Instituições de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e das Instituições de Ensino Superior; a prioridade para os servidores em efetivo exercício no órgão de origem; a prioridade para os servidores que não possuírem o grau de qualificação ou titulação equivalente à oferta; a instituição de termo de compromisso/responsabilidade para participação do servidor nos cursos, mediante anuência institucional; os editais de seleção para cursos de qualificação deverão prever critérios que objetivem promover a igualdade e oportunidade no acesso as vagas ofertadas; as instituições deverão, por meio de oferta direta ou de parcerias, estimular o servidor a participar de programas de educação básica, caso ainda não tenha concluído esta etapa de formação; as Instituições manterão Programas de Capacitação e Qualificação, conforme diretrizes estabelecidas por atos legais que normatizem o desenvolvimento do servidor;

4. Estrutura do Plano O Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional

consistirá em Programas que somados às ações das Instituições Federais de Ensino permitirão o desenvolvimento do servidor: O Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional compreende a instituição de Programas e seus respectivos Projetos, a saber: Programa Nacional de Apoio aos Projetos Institucionais de Capacitação das Instituições Federais de Ensino; Programa de Qualificação em serviço do integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; Programa de Capacitação - Formação Continuada.

A implementação do Plano ocorrerá por meio de ações executadas diretamente pelo Ministério da Educação e de forma descentralizada.

5. Programas e Projetos

5.1. Programa Nacional de Apoio aos Projetos Institucionais de Capacitação das Instituições Federais de Ensino: Programa voltado para apoiar as Instituições Federais de Ensino na elaboração e implementação dos programas de capacitação.

O Programa será desenvolvido em parceria pela Secretaria de Educação Superior, pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, pela Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação e pela Comissão Nacional de Supervisão.

As ações do Programa Nacional de Apoio serão elaboradas após as informações oferecidas pelas IFE. O Programa Nacional de Apoio compreende os seguintes projetos:

5.1.1Projeto de apoio à elaboração e implementação de Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento das Instituições;

5.1.2Projeto de estudos das normas sobre capacitação e qualificação do servidor das Instituições Federais de Ensino;

5.1.3Projeto de apoio às Comissões Internas de Supervisão - CIS.

5.1.1. Projeto de apoio à elaboração e implementação de Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento das Instituições:

Meta: Alcançar a implantação em 100% (cem por cento) das Instituições Federais de Ensino até março de 2015, dos seus respectivos programas de capacitação e aperfeiçoamento, conforme disposto na Lei nº 11.091, de 2005.

Ações: Promover reuniões de orientação para a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento; Monitorar a implantação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento em todas as Instituições; Mapear as ações de capacitação com base nas informações prestadas pelas Instituições; Apoiar a cooperação técnica entre as IFE, com vistas a promover a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento pelas IFE, que ainda não os instituíram.

5.1.2.Projeto de estudos das normas sobre capacitação e qualificação do servidor das Instituições Federais de Ensino:

Meta: Revisar e consolidar até dezembro de 2014, as normas referentes à capacitação e qualificação aplicáveis ao servidor das IFE e propor as regulamentações necessárias.

Ações: Propor normas complementares para orientação sobre capacitação e qualificação do servidor das Instituições Federais de Ensino; Revisar as normas sobre capacitação e incentivo à qualificação do servidor das Instituições Federais de Ensino frente às alterações da Lei nº 11.091, de 2005.

5.1.3.Projeto de apoio às Comissões Internas de Supervisão - CIS

Meta: Promover e apoiar ações de capacitação para todos os integrantes das Comissões Internas de Supervisão.

Ações: Promover Encontro Nacional da Comissão Nacional de Supervisão com as Comissões Internas de Supervisão das IFE; Elaborar instrumentos normativos para apoiar as Comissões.

5.2. Programa de Qualificação em Serviço:

O Programa de Qualificação em Serviço busca alcançar os objetivos previstos nas normas vigentes, principalmente permitir ao servidor agregar o conhecimento à prática de suas atividades laborais e é constituído por ações de aprimoramento e desenvolvimento, dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino.

Os cursos serão ofertados preferencialmente na modalidade a distância e a participação do servidor técnico-administrativo será condicionada à correlação direta com o cargo e/ou ambiente organizacional, conforme Anexo III, do Decreto nº 5.824, de 2006.

O Programa funcionará em parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, com as Instituições Federais de Ensino, Universidade Aberta do Brasil -UAB, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior - ANDIFES e Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica -CONIF.

O Programa de Qualificação em Serviço será constituído dos seguintes projetos:

5.1.4 Projeto de Graduação;

5.1.5 Projeto de Pós-graduação latu sensu;

5.1.6 Projeto de Pós-graduação strictu sensu.

5.2.1. Projeto de Graduação:

Meta: Oferta inicial de 2.000 (duas mil) vagas, em 2014, e acréscimo de 1.000 (mil) vagas a cada ano. Ação: Disponibilizar turmas específicas e/ou vagas dessas turmas em cursos de graduação para servidores das IFE com diploma de conclusão de nível médio ou equivalente.

Ação: Disponibilizar turmas específicas e/ou vagas dessas turmas em cursos de pós-graduação latu sensu para servidores das IFE com diploma de conclusão de nível superior ou equivalente.

5.2.3.Projeto de Pós-graduação strictu sensu:

Meta: Ofertar 1.000 (mil) vagas/ano.

Ação: Ofertar turmas de Mestrado Profissionalizante;

Disponibilizar turmas específicas e/ou vagas dessas turmas em cursos de pós-graduação strictu sensu para servidores das IFE com diploma de conclusão de nível superior ou equivalente.

5.3. Programa de Capacitação - Formação Continuada O Programa objetiva contribuir para o aprimoramento das competências do servidor técnico-administrativo para atuar, promover e proporcionar o desenvolvimento de trabalhos com qualidade, atendendo às demandas e propiciando um diferencial no serviço prestado à sociedade.

Com a expansão e interiorização do ensino, identificou-se o aumento expressivo no número de servidores a serem capacitados e sem acesso aos grandes centros para participar de cursos ou eventos que auxiliem no seu desenvolvimento profissional. Além disso, a necessidade de formação para as especificidades do serviço público gera demandas de capacitação.

Meta: Disponibilizar, a partir de 2014, 10.000 (dez mil) vagas/ano de capacitação para servidores técnico- administrativos, em cursos de curta duração, em programas oferecidos pelo governo, de acordo com a demanda apresentada pelas Instituições Federais de Ensino.

Ação: Realizar o levantamento das necessidades de capacitação junto as IFEs, com a elaboração de um instrumento de coleta de dados, a exemplo de um questionário online.

Criar o catálogo de oferta de cursos.

Ofertar vagas em cursos específicos de capacitação para servidores técnico-administrativos das IFE.

6. Monitoramento e Avaliação

O monitoramento e a avaliação das ações e resultados do Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional serão feitos pelo Ministério da Educação em conjunto com a Comissão Nacional de Supervisão.

No monitoramento serão considerados:

a.a elevação da qualificação e capacitação dos servidores técnico-administrativos das IFE, decorrentes dos Programas estabelecidos no Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional;

b.indicadores de desempenho das metas elencadas para os Programas e seus respectivos Projetos: relação candidato/vaga; percentual de vagas preenchidas; percentual de concluintes; percentual de evasão; número de vagas ofertadas.

c.avaliação qualitativa, verificando o impacto das ações de capacitação e qualificação por meio de critérios estabelecidos nos Programas de Avaliação de Desempenho e Plano de Desenvolvimento Institucional;

d.os Programas e Projetos existentes, poderão ser avaliados para revisão da continuidade, bem como a elaboração de novas propostas para incorporar ao Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional.

7. Disposições gerais

As Instituições Federais de Ensino deverão promover entre seus servidores ampla divulgação dos programas e projetos de capacitação e qualificação.

Os recursos referentes à execução dos Programas e Projetos propostos no Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional serão provenientes do orçamento do Ministério da Educação.

O levantamento das necessidades de capacitação será elaborado e apresentado pelas Instituições Federais de Ensino.

A operacionalização do Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional, bem como o acompanhamento das ações, será efetuado mediante sistema a ser desenvolvido em parceria com as Instituições federais de Ensino.

Mediante regulamento próprio, o Ministério da Educação manifestar-se-á sobre os procedimentos a serem adotados na execução do Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional.

A Comissão Nacional de Supervisão proporá critérios complementares para construção dos editais, objetivando garantir a igualdade de oportunidade das vagas ofertadas.

ANEXO G – FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO

UFPE

FICHA DE INSCRIÇÃO

Plano de Capacitação e Qualificação
COORDENAÇÃO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

PROGEPE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA

NOME DO CURSO PRETENDIDO:_____

CARGA HORÁRIA TOTAL:_____ **DIAS DA SEMANA:**_____ **HORÁRIO:**_____

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

NOME DO(A) SERVIDOR(A)			CARGO
CLASSE PADRÃO (A -I, A- II,... B-I, B-II,... C-I, C-II,... D-I, D-II,..., E-I, E-II,...)		TEMPO DE SERVIÇO NA UFPE	
SIAPE	LOTAÇÃO		DATA DE NASCIMENTO
ESTADO CIVIL	E-MAIL		
ENDEREÇO COMPLETO			
FONE RESIDENCIAL	FONE NA UFPE	FAX	CELULAR

2. ESCOLARIDADE

GRAU (considere apenas a escolaridade completa.Ex.: 1º Grau completo, 2º Grau Completo, 3º Grau Completo.)	TÉRMINO (ANO)
INSTITUIÇÃO	LOCAL DE REALIZAÇÃO

3. FORMAÇÃO ACADÊMICA (GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)

NOME DO CURSO (Só para cursos de Especialização *Lato Sensu*, Mestrado ou Doutorado)	INÍCIO (ANO)	TÉRMINO (ANO)
INSTITUIÇÃO	LOCAL DE REALIZAÇÃO	
NOME DO CURSO	INÍCIO (ANO)	TÉRMINO (ANO)
INSTITUIÇÃO	LOCAL DE REALIZAÇÃO	

UTILIZE O VERSO DA FOLHA, SE NECESSÁRIO

4. INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA UFPE (DESCREVA EM LINHAS GERAIS AS ATIVIDADES QUE VEM DESENVOLVENDO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS)

UTILIZE O VERSO DA FOLHA, SE NECESSÁRIO

5. CURSOS DE CAPACITAÇÃO JÁ FREQUENTADOS

Já frequentou cursos de capacitação promovidos pela PROGEPE? (Marque um "X")
SIM_____ **NÃO** _____

(Caso tenha respondido SIM)
Já fazem 18 meses do último curso frequentado?
SIM_____ **NÃO**_____

6. AUTORIZAÇÃO CHEFIA IMEDIATA

Autorizo o(a) servidor(a) acima referido a participar do presente curso, sendo certo que serei informado quanto a desistência do curso e as faltas que, porventura, o(a) mesmo(a) tiver e que venha prejudicar o desempenho do(a) servidor(a) no curso em tela.

_____/_____/_____ _____
DATA ASSINATURA E CARIMBO DA CHEFIA

OBS. O preenchimento incompleto dos dados acima poderá ensejar a não análise da ficha de inscrição para fins de seleção dos(as) candidatos(as) ao curso.
O(a) servidor(a) assume inteira responsabilidade pelos dados informados.
É de responsabilidade do(a) servidor(a) inscrito(a) confirmar a sua participação no curso, através de contatos com a CCQ, sala 126 ou pelos telefones: 2126-8671/2126-8669.
Em caso de desistência em participar do curso, o(a) servidor(a) deverá comunicar por escrito à CCQ.

ANEXO H – MEMORANDO DIVULGANDO CURSOS NA ÁREA DE GESTÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
Coordenação de Capacitação e Qualificação

Mem Circ.nº 0465/2011/CCQ/PROGEPE

Recife, 27 de outubro de 2011.

Prezado(a) Coordenador(a),

Assunto: **DIVULGAÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO PARA GESTORES**

Tendo em vista o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no qual dentre outras diretrizes aponta a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento, vimos convidá-lo para o **Workshop Mapeamento de Competências,** com Maria Rita Gramigna.

O evento ocorrerá no próximo dia **03/11/2011, das 8h às 17h, no Centro de Convenções da UFPE,** e contará com a presença do Magnífico Reitor, Anísio Brasileiro de Freitas Dourado

Vossa presença é indispensável, pois tal evento de capacitação é imprescindível para o exercício de suas funções enquanto Gestor. Contamos com Vossa participação. Para tanto, Vossa Senhoria **deverá confirmar presença pelos telefones: (81) 2126-8671/2126-8669**, nos horários de 8h às 12h e das 14 às 17h, uma vez que as **VAGAS SERÃO LIMITADAS**.

Atenciosamente,

Lenita Almeida Amaral
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

Ao(à): Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
KATIA MEDEIROS DE ARAUJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
Coordenação de Capacitação e Qualificação

Mem Circ.nº 055/2011/CCQ/PROGEPE Recife, 10 de fevereiro de 2011.

Aos: Gestores das Unidades Organizacionais da UFPE

Assunto: **DIVULGAÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO PARA 2011**

Senhor(a) Gestor(a),

Comunicamos a V. Sª. e aos demais servidores dessa unidade, a abertura de inscrição para os Cursos de Capacitação - 2011, cuja relação segue anexa, dirigido aos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFPE.

As **inscrições ocorrerão no período de 14 a 25/03/2011* (a exceção dos cursos que serão realizados no NTI - datas abaixo)**, no horário de 8h às 11h30 e das 14h às 16h30, na Coordenação de Capacitação e Qualificação – CCQ, sala 126, térreo da Reitoria, donde os interessados deverão comparecer munidos da **ficha de inscrição devidamente assinada e carimbada pela Chefia Imediata (disponível no site da PROGEPE www.progepe.ufpe.br.**

*** Período de inscrição dos Cursos que serão realizados no NTI:** (Gestão, Planejamento e Qualidade de Vida em Ambientes de Tecnologia da Ufpe; LINUX e TI como Ferramenta de Escritório) - **28/02/2011 a 14/03/2011.**

Atenciosamente,

Lenita Almeida Amaral
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

ANEXO Mem. Circ. 055/2011-CCQ/PROGEPE

CURSOS	Período do Curso	Carga Horária	Dias da semana	Horário	LOCAL	TOTAL DE VAGAS
APRENDA A MOTIVAR-SE	05/04/2011 a 16/06/2011	60 h/a	3ª e 5ª feiras	14h às 17h	CCJ	40
COMUNICAÇÃO & FEEDBACK: ELEMENTOS ESSENCIAIS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	04/04/2011 a 15/06/2011	90 h/a	2ª, 4ª e 6ª feiras	14h às 17h	CCJ	40
DIREITO APLICADO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	04/04/2011 a 13/07/2011	120 h/a	2ª, 4ª e 6ª feiras	14h às 17h	CCJ	40
FERRAMENTAS DE GESTÃO (Prioritariamente para Gestores)	04/04/2011 a 27/07/2011	185 h/a	2ª, 4ª e 6ª feiras	8h às 12h	CFCH	40
GESTÃO, PLANEJAMENTO E QUALIDADE DE VIDA EM AMBIENTES DE TECNOLOGIA DA UFPE (Prioritariamente para Gestores)	22/03/2011 a 16/08/2011	160 h/a	3ª e 5ª feiras	8h às 12h	NTI	20
GESTÃO EM EDUCAÇÃO SUPERIOR (Prioritariamente para Gestores)	04/04/2011 a 05/09/2011	150 h/a	2ª, 4ª e 6ª feiras	14h às 17h	CFCH	40
INGLÊS INSTRUMENTAL	05/04/2011 a 26/07/2011	90 h/a	3ª e 5ª feiras	14h às 17h	CCJ	40
BÁSICO DE LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS - LIBRAS	05/04/2011 a 26/07/2011	90 h/a	3ª e 5ª feiras	14h às 17h	CCJ	40
METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE ANTEPROJETO DE PESQUISA PARA PÓS-GRADUAÇÃO	04/04/2011 a 08/07/2011	120 h/a	2ª, 4ª e 6ª feiras	14h às 17h	CCJ	40
ATUALIZAÇÃO EM LÍNGUA PORTUGUESA E REDAÇÃO DE TEXTOS OFICIAIS	05/04/2011 a 28/07/2011	90 h/a	3ª e 5ª feiras	14h às 17h	CFCH	40
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (Prioritariamente para Gestores)	05/04/2011 a 23/08/2011	150 h/a	3ª e 5ª feiras	8h às 12h	CFCH	40
LINUX	22/03/2011 a 07/07/2011	120 h/a	3ª e 5ª feiras	14h às 18h	NTI	20
TI COMO FERRAMENTA DE ESCRITÓRIO	21/03/2011 a 08/07/2011	184 h/a	2ª, 4ª e 6ª feiras	14h às 18h	NTI	20