

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CAPACITAÇÃO
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
DO CEFET-MG E DA UFMG**

Sheila Batista dos Santos

**Belo Horizonte
2011**

Sheila Batista dos Santos

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CAPACITAÇÃO
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
DO CEFET-MG E DA UFMG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Talita Ribeiro da Luz

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2011

Santos, Sheila Batista dos

Aprendizagem organizacional e capacitação dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG e da UFMG / Sheila Batista dos Santos.
– Belo Horizonte: FNH, 2011.

114 p..

Orientadora: Profª Drª Talita Ribeiro da Luz
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Capacitação. 2. Profissionalização no serviço público
3. Aprendizagem organizacional. I.Luz, Talita Ribeiro da.
II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação.
em Administração. III. Título.

CDD: 658.004

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **SHEILA BATISTA DOS SANTOS**

Matrícula: 770306

LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof^ª Dr^ª Talita Ribeiro da Luz

**TÍTULO: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICO – ADMINISTRATIVOS DO CEFET E DA UFMG.**

DATA: 31/08/2011

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª Dr^ª Talita Ribeiro da Luz
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima
Faculdade Novos Horizontes

Prof.^ª Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos
Faculdade de Pedro Leopoldo

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Sheila Batista dos Santos, sob a orientação da Professora Doutora Talita Ribeiro da Luz, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CEFET E DA UFMG", contendo 114 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 6.8.2011 / Término: 8.8.2011

Belo Horizonte, 8 de agosto de 2011.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença em minha vida, guiando meus passos para que eu perseverasse a cada novo desafio, transformando as dificuldades em oportunidades de crescimento e amadurecimento pessoal e profissional.

Aos meus pais, Wilton e Edwiges, pelo carinho e companheirismo. Sua contribuição foi essencial para minha formação e a realização deste projeto. Aos meus irmãos, Arlene, Washington e Igor, pela preocupação e torcida durante esta caminhada. À Fabrícia, minha cunhada, e ao pequeno Davi, pelos momentos de alegria e carinho.

Aos amigos servidores do CEFET-MG, pela torcida, palavras de conforto e incentivo durante esta caminhada.

À minha orientadora, doutora Talita Ribeiro da Luz pela paciência, sabedoria, apoio, e contribuições ao longo deste processo.

Aos dirigentes do CEFET-MG, pelo apoio financeiro para a realização deste curso.

À Sr.^a Regina Rita de Cássia Oliveira e a Sr.^a Carmen Regina Maia, exemplos de competência e profissionalismo, por possibilitarem a realização desta pesquisa e pela contribuição à minha formação e atuação profissional.

A todas as pessoas que participaram das entrevistas, por abrirem um espaço em sua agenda de trabalho para receber-me, enriquecendo esta pesquisa com sua fala. "O verdadeiro sábio procura a ausência de dor, e não o prazer. É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer."(Aristóteles)

Aos docentes do curso de mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pelas suas contribuições e orientações para que eu pudesse refletir sobre minha atuação profissional, possibilitando-me aprimorar minhas de habilidades e conhecimentos.

Aos professores participantes da banca de qualificação, Dr. Fernando Coutinho e Dr. Juvêncio de Braga Lima, pelas orientações dadas no projeto de dissertação.

Aos mestrandos, pela partilha de conhecimentos, experiências, alegrias e apoio.

Ando devagar
Porque já tive pressa
E levo esse sorriso
Porque já chorei demais
Hoje me sinto mais forte,
Mais feliz, quem sabe
Só levo a certeza
De que muito pouco sei,
Ou nada sei
Conhecer as manhas
E as manhãs
O sabor das massas
E das maçãs
É preciso amor
Pra poder pulsar
É preciso paz pra poder sorrir
É preciso a chuva para florir
Penso que cumprir a vida
Seja simplesmente
Compreender a marcha
E ir tocando em frente
Como um velho boiadeiro
Levando a boiada
Eu vou tocando os dias
Pela longa estrada, eu vou
Estrada eu sou [...]
Todo mundo ama um dia,
Todo mundo chora
Um dia a gente chega
E no outro vai embora
Cada um de nós compõe a sua historia
Cada ser em si
Carrega o dom de ser capaz
E ser feliz [...]

Tocando em frente
(Almir Sater e Renato Teixeira)

RESUMO

A capacitação dos servidores públicos é uma temática desafiadora para os gestores públicos – em especial, para os profissionais que trabalham diretamente na área de Recursos Humanos empenhados em adequar as necessidades de sua instituição à legislação vigente em cumprir seu papel social, que é prestar serviços de qualidade e eficiência no contexto atual. Esta pesquisa teve por objetivo conhecer, descrever e analisar as ações de capacitação desenvolvidas pelas instituições CEFET-MG e UFMG tendo por norte os decretos 5.707/2006, 5.825/2006 e a temática “Aprendizagem nas organizações”. A metodologia usada apoiou-se em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, para investigar tais questões. Foram analisados relatórios de gestão das instituições no período de 2003 a 2009 e demais informações no sítio das instituições como primeira etapa para a coleta de dados. Em seguida, foram realizadas entrevistas com servidores que atuam na área de Gestão de pessoas e servidores que ocupam cargo de chefia no CEFET-MG e na UFMG, buscando conhecer e inferir sobre sua percepção quanto à capacitação e à profissionalização dos servidores públicos, bem como sobre a temática em voga no contexto atual, “Aprendizagem organizacional”. Procedendo-se à análise de conteúdo das informações contidas nas entrevistas, constatou-se que as organizações têm investido, de acordo com sua realidade, na qualificação e valorização de seus servidores e que tais ações têm contribuído para melhorar a qualidade na prestação de serviços.

Palavras-chave: Capacitação. Profissionalização no serviço público. Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

The training of public employees is a challenging issue for public administrators, especially for professionals who work directly in the field of human resources, to adequate the needs of their institutions according to the current legislation and to carry out their social function that is the offer of qualified and efficient services. This research aimed to understand, describe and analyze the training activities undertaken by institutions CEFET-MG-CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS and UFMG-UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS based on the official decisions numbered 5.707/2006, 5.825/2006 and the issue of learning in organizations. The methodology used was documental research and semi structured interviews to investigate such matters. There were analyzed management reports from the period of 2003 to 2009, and complementary information from the institutions websites as the first step for data collection. Then interviews were conducted with employees who work in the area of people management and employees who occupy positions of leadership at CEFET-MG and UFMG in order to know and infer about their feelings on the issue of training and professionalization of public employees in the context of organizational learning. After analyzing the content of the information from the interviews, it was found that organizations have invested according to the area of training and qualification of their employees and also that such actions have contributed to the quality of service offer.

Keywords: Training. Professionalism in public service. Organizational learning.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEFET-MG – Centro Federal de Ensino Tecnológico de Minas Gerais

CET – Centro de Ensino Tecnológico

CGAP – Coordenação Geral de Administração de Pessoal

CGDRH – Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos

CPPD – Comissão Permanente do Programa de Docentes

DAP- Departamento de Administração de Pessoal

DASP – Departamento de Administração do Serviço Público

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

IFE – Instituição Federal de Ensino

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

Profiq - Programa de Formação Integrada e Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas

Progrid – Programa Institucional de Desenvolvimento

PRORH – Pró Reitoria de Recursos Humanos

SAST – Serviço de Apoio à Saúde do Trabalhador

SIASS – Sistema Integrado de Assistência à Saúde do Servidor

SMODE – Serviço Médico Odontológico e Enfermagem

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UMG – Universidade de Minas Gerais

UNED – Unidade de Ensino Descentralizada

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução do programa de apoio à graduação no período de 2005 a 2010.....	53
Gráfico 2	Evolução do programa de apoio à pós-graduação no período de 2005 a 2010.....	53
Gráfico 3	Evolução do número de bolsas de graduação e pós-graduação para os servidores do CEFET-MG no período de 2005 a 2009.....	54
Gráfico 4	Participação dos servidores do CEFET-MG em cursos de capacitação no ano de 2007.....	56
Gráfico 5	Total de servidores técnico-administrativos atendidos no Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano de 2007.....	56
Gráfico 6	Participação dos docentes e dos servidores técnico-administrativos em cursos promovidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano de 2008.....	57
Gráfico 7	Participação dos servidores do CEFET-MG em cursos de capacitação no ano de 2009.....	58
Gráfico 8	Total de servidores atendidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano de 2009.....	59
Gráfico 9	Nível de formação dos entrevistados.....	61
Gráfico 10	Forma de ingresso dos servidores no CEFET-MG.....	61
Gráfico 11	Período em que os servidores entrevistados já atuam no CEFET-MG.	62
Gráfico 12	Formação dos entrevistados da UFMG.....	82
Gráfico 13	Forma de ingresso dos servidores entrevistados da UFMG.....	83
Gráfico 14	Período em que os servidores entrevistados já atuam na UFMG....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Indicadores de recursos humanos – Qualificação dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG – 2003 e 2004.....	52
Tabela 2	Indicadores de recursos humanos/CEFET- MG – Aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos.....	52
Tabela 3	Apresentação da evolução do programa de apoio à graduação e Pós-graduação no período de 2005 a 2010.....	53
Tabela 4	Número de bolsas concedidas aos servidores do CEFET-MG no período de 2005 a 2010.....	54
Tabela 5	Participação de docentes e técnico administrativos em cursos de capacitação promovidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG/ ano 2007.....	56
Tabela 6	Participação dos docentes e dos servidores técnico-administrativos em cursos promovidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano de 2008.....	57
Tabela 7	Participação dos docentes e dos servidores técnico administrativos em cursos promovidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano de 2009.....	58
Tabela 8	Perfil dos servidores entrevistados no CEFET-MG.....	60
Tabela 9	Nível de formação dos servidores entrevistados no CEFET-MG.....	60
Tabela 10	Forma de ingresso dos servidores entrevistados no CEFET-MG....	61
Tabela 11	Período que os servidores entrevistados no CEFET-MG já atuam na instituição.....	62
Tabela 12	Opinião dos gestores quanto à profissionalização dos servidores públicos.....	63
Tabela 13	Ações desenvolvidas pelo CEFET-MG no período de 2003 a 2009.....	64
Tabela 14	Opinião dos servidores sobre as ações de capacitação desenvolvidas pelo CEFET-MG.....	64
Tabela 15	Resultados da profissionalização dos servidores do CEFET-MG instituição.....	64
Tabela 16	Aprendizagem organizacional para os gestores entrevistados do CEFET-MG.....	65

Tabela 17	O que a instituição aprendeu coletivamente como resultado da profissionalização dos servidores do CEFET-MG?.....	66
Tabela 18	Opinião dos servidores entrevistados que possuem cargo de chefia no CEFET-MG sobre o Decreto 5.707/2006.....	67
Tabela 19	Percepção dos servidores entrevistados que possuem cargo de chefia quanto à participação dos servidores em atividades de capacitação.....	67
Tabela 20	Dados sobre a participação dos servidores que possuem cargo de chefia em atividades diversas de capacitação promovidas pela instituição.....	68
Tabela 21	Opinião dos servidores que participaram de atividades promovidas pelo CEFET-MG, segundo os entrevistados.....	68
Tabela 22	Percepção dos entrevistados sobre a socialização de conhecimentos apreendidos pelos servidores em atividades de capacitação.....	69
Tabela 23	Percepção dos entrevistados sobre os benefícios provenientes das ações de capacitação para os servidores.....	70
Tabela 24	Percepção dos entrevistados em relação à política de valorização e profissionalização dos servidores do CEFET-MG no período de 2003 a 2009.....	71
Tabela 25	Percepção dos entrevistados que possuem cargo de chefia no CEFET-MG sobre o significado de aprendizagem organizacional...	71
Tabela 26	Nível de instrução dos servidores da UFMG – 2003 a 2006.....	75
Tabela 27	Número de servidores que participaram de programas de treinamento conduzidos pela Prorh, 2000-2006	75
Tabela 28	Programa Bolsa Pré-Vestibular e Programa Bolsa Curso Superior para os servidores da UFMG.....	76
Tabela 29	Programa Bolsa de pós-graduação para os servidores da UFMG...	77
Tabela 30	Capacitação dos servidores – Cursos a Distância e Cursos Presenciais.....	78
Tabela 31	Capacitação dos servidores da UFMG em cursos a distância.....	79
Tabela 32	Participação dos servidores em congressos, seminários, conferência, encontros e/ou fóruns.....	79
Tabela 33	Programa Bolsa Pré-Vestibular e Programa Bolsa Curso Superior para os servidores da UFMG – ano 2008.....	79

Tabela 34	Bolsas de estudo de Pós-graduação para os servidores da UFMG.....	80
Tabela 35	Perfil dos servidores entrevistados na UFMG.....	81
Tabela 36	Nível de formação dos servidores entrevistados da UFMG.....	82
Tabela 37	Forma de ingresso os servidores entrevistados na UFMG.....	82
Tabela 38	Período em que os servidores entrevistados já atuam na UFMG....	83
Tabela 39	Percepção dos gestores entrevistados da UFMG sobre os resultados da profissionalização dos servidores para a sua instituição.....	86
Tabela 40	Opinião dos gestores sobre aprendizagem organizacional.....	87
Tabela 41	Aprendizado da instituição como resultado da profissionalização dos servidores.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Objetivos.....	22
1.1.1 Objetivo geral.....	22
1.1.2 Objetivos específicos.....	22
1.2 Justificativa.....	22
1.3 Contextualização do estudo proposto.....	23
1.3.1 A instituição CEFET-MG.....	24
1.3.2 A instituição UFMG.....	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
2.1 A administração pública federal.....	31
2.2 Legislação.....	35
2.3 Aprendizagem nas organizações.....	39
2.4 Conceito de treinamento e desenvolvimento.....	46
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	51
3.1 O tipo e o método da pesquisa.....	51
3.2 Unidade de análise.....	51
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	53
3.4 Tratamento dos dados.....	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.1 CEFET-MG- ações desenvolvidas para a capacitação dos servidores técnico-administrativos.....	57
4.1.1 Análise das entrevistas realizadas com servidores do CEFET- MG....	67
4.1.2 Apresentação da análise das entrevistas realizadas com os servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do CEFET-MG.....	70

4.1.3 Apresentação da análise das entrevistas realizadas com os servidores que possuem cargo de chefia no CEFET-MG.....	74
4.2 UFMG – ações desenvolvidas para a capacitação dos servidores técnico-administrativos	82
4.2.1 Análise das entrevistas realizadas com servidores da UFMG	90
4.2.2 Apresentação da análise das entrevistas realizadas com os servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas da UFMG.....	93
4.2.3 Apresentação da análise das entrevistas realizadas com os servidores que possuem cargo de chefia na UFMG.....	96
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas para servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas.....	112
APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas para servidores que possuem cargo de chefia na instituição.....	113

1 INTRODUÇÃO

As instituições privadas, em busca de sucesso material e de reconhecimento no mercado, têm investido em ações constantes que visam agregar valor a seus produtos e serviços, mediante a capacitação profissional de seus funcionários e a incorporação de novas tecnologias no desenvolvimento dos processos. No âmbito público, as instituições também passaram por transformações relevantes e têm demonstrado sua preocupação em garantir a qualidade dos serviços prestados.

Estudos realizados em organizações diversas têm mostrado a importância das novidades tecnológicas e das intervenções na gestão de pessoas nas relações internas e externas a este ambiente. Na área da Administração, especificamente, há muitos estudos direcionados à questão a ser discutida neste trabalho. Apresenta-se neste capítulo um breve histórico sobre a origem e a evolução da administração, contextualizando os fatos e os atores que compõem e construíram esta história.

O campo das Ciências Sociais dedica boa parte de seus estudos à compreensão do homem, sua vida em sociedade, os grupos de que participa, sua relação com o trabalho, as interações advindas deste ambiente e as crenças e os valores que permeiam e são incorporados por ele a sua vida. A organização, um tipo de instituição criado pelo homem, interessa-se pela sua configuração, em diferentes formas nos contextos histórico, social, político e econômico. A Teoria da Administração é uma ciência social que tem por objetivo estudar e operacionalizar estratégias administrativas, enquanto a Sociologia ocupa-se de uma perspectiva puramente analítica sobre as organizações. Mas ambas dedicam-se a estudar as transformações sociais no mundo do trabalho (MOTTA e PEREIRA, 1984).

Motta e Pereira (1984) ensinam que a Escola Clássica e a Escola de Relações Humanas tiveram por objetivo operacionalizar a teoria da organização burocrática, formulada por Weber, de um ponto de vista estritamente sociológico e histórico. Os autores Taylor, Fayol, Elton Mayo e Chester Barnard, entre outros, estudaram o mesmo problema, visando estabelecer princípios ou orientações sobre as atividades de como planejar, organizar e controlar em uma organização.

Frederick W. Taylor, um dos fundadores da Escola de Administração Científica, dedicou suas experiências à busca da eficiência no trabalho, com base na abordagem da racionalização do trabalho manual dos operários, propondo o modelo da “organização funcional”. Cabia ao administrador a função de determinar o padrão, ou seja, a forma correta de realizar o trabalho, que acabava por retirar dos operários a autonomia e a liberdade no desempenho de tal atividade. Logo, o administrador era o “ser pensante”, responsável pelo planejamento cuidadoso do tempo e dos movimentos a serem executados pelos operários.

Na percepção de Henri Fayol, as atividades do administrador são por ele definidas e analisadas como: planejar (prever), comandar, coordenar e controlar. Ele direcionou suas experiências para as práticas que poderiam racionalizar o trabalho do administrador e a estrutura das empresas, o que mais tarde Max Weber denominaria de “traços da organização burocrática” (MOTTA e PEREIRA, 1984).

Motta e Pereira (1984) afirmam que o trabalho desenvolvido por Taylor e Fayol definiu as bases fundamentais da Escola Clássica e os estudos temáticos da Administração.

As idéias centrais dessa escola são:

- a) quanto mais dividido for o trabalho numa organização, mais eficiente será a empresa;
- b) o uso do critério de agrupamento de atividades semelhantes num departamento tornará mais eficiente o trabalho;
- c) a centralização das decisões e a designação de um número pequeno de operários por chefe, tenderão a tornar as organizações mais eficientes;
- d) o administrador deverá criar uma organização ideal e condizente com as tarefas a serem executadas, para assim, selecionar os operários que se adaptem e correspondam a tais expectativas formuladas por ele.

Para os empregados conseguirem atingir a produção-padrão e superá-la, há quatro fatores importantes: seleção, treinamento, controle por supervisão e estabelecimento de um sistema de incentivos. O processo de seleção compreende a atividade de encontrar homens adaptados a determinado trabalho. O treinamento é a substituição

de métodos intuitivos e tradicionais de trabalho por métodos racionais. Ou seja, a mão de obra deveria ser adaptada especificamente para a atividade a ser desenvolvida. Assim, selecionado e treinado o trabalhador, agora era preciso investir na motivação e em incentivos para o operário alcançar o padrão da produção planejada (MOTTA e PEREIRA, 1984).

A Escola de Relações Humanas criticou a Escola Clássica ao afirmar que a busca pela especialização do indivíduo e a fragmentação do trabalho trariam dificuldades à coordenação dos trabalhadores, além de sua insatisfação e adoecimento, o que refletiria na produção final. A organização deveria adaptar-se aos homens, e não tratar o homem como uma máquina que produz. Logo, ela teria que buscar investir em condições que favorecessem sua produtividade no trabalho (MOTTA e PEREIRA, 1984).

No âmbito das instituições públicas, o Brasil também presenciou mudanças e diferentes paradigmas, que contribuíram para a composição e caracterização da administração pública, bem como para as relações que se estabeleciam neste contexto. O modelo patrimonialista na década de 1930 é um dos exemplos marcantes, sendo comum a aliança entre as pessoas influentes para a troca de favores, por exemplo. Durante o período de 1936 a 1945, teve início a administração pública burocrática, tendo como foco a racionalidade, a disciplina e a hierarquia funcional. Nesse modelo, era comum a centralização das atividades de planejamento, coordenação, formulação e controle das políticas públicas e valorização dos cargos e carreiras profissionais. A política de recursos humanos previa a formação de uma burocracia permanente, distinguindo-se claramente quem ocuparia os cargos do alto e do baixo escalão (FARIA, 1996).

No período de 1945-67, ocorreram mudanças neste cenário. Com a reforma de 1967, idealizada pelo então ministro do planejamento e coordenação geral, ficou a cargo dos funcionários mais experientes e conhecedores dos mecanismos legais e regulamentares o estabelecimento de estruturas de planejamento, coordenação e controle visando à eficiência e à eficácia dos processos na administração dos bens públicos. Em contrapartida, era necessário valorizar e profissionalizar os servidores,

observando o sistema de mérito, estabilidade e satisfação pessoal. Neste cenário, foi promulgado o Decreto Lei 200, de 25/02/1967 (FARIA, 1996).

Segundo Faria (1996, p. 192), este novo paradigma fundamentou a política de recursos humanos e os programas de capacitação no âmbito das instituições públicas, com base na concepção teórica weberiana:

[...] profissional, treinado, publicamente selecionado, remunerado de acordo com critérios, objetivos, com boa carreira e julgado por critérios éticos [...] permitiram a adoção de estratégias de governo que objetivavam aspectos modernizantes hoje disseminados.

No governo do presidente José Sarney (1985-1989), os brasileiros presenciaram o processo de redemocratização no País. Com a reforma administrativa, foram promovidas ações para conter gastos no âmbito público, além de investimentos na profissionalização dos funcionários públicos federais, para atender à nova demanda da sociedade que a democracia clamava: uma administração pública moderna e eficiente. A criação da Escola Nacional Pública (ENAP), em 1986, foi um dos sinais dessa mudança, cujo objetivo era contribuir para formação de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. Inspirou-se nas características dos administradores franceses e dos analistas americanos, orientando-se para a formação de profissionais que ocupariam cargos do alto escalão do governo, capazes de analisar situações e problemas concernentes à administração pública, gerenciando soluções –, ou seja, de forma a agir com competência e eficiência, qualidades requeridas dos atores inseridos neste contexto (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006).

Com a eleição de Fernando Henrique Cardoso no governo do País, o foco recaiu na crise do papel do estado na sociedade. As medidas tomadas previam mudanças na estrutura do governo e na sua relação com a sociedade. Investiu-se na profissionalização da alta burocracia e na adequação dos recursos humanos, assim como na realização de concursos públicos e na reorganização das carreiras e dos cargos (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006).

A política de recursos humanos na Administração Pública Federal tem por fundamento a redemocratização das relações de trabalho. Trata-se de um rompimento com a relação tradicionalmente unilateral entre a Administração Pública e seus servidores que vinha se perpetuando como resquício de um

Estado autoritário. A redemocratização do Estado é um processo em curso e a necessidade de conceber as relações de trabalho de forma horizontal é uma consequência desse processo (RELATÓRIO FINAL DA CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009, p. 29).

Nesse contexto, evidencia-se a atuação dos órgãos governamentais ao promoverem cursos, encontros e seminários sobre a Administração Pública, tratando-se de sua estruturação, funções e competências. O Governo Federal vem investindo em ações que contemplem a melhoria dos serviços prestados pelos servidores técnico-administrativos e sua formação continuada, por meio de mudanças em seu plano de carreira e nos programas de capacitação.

Segundo Pereira (2005, p. 1), “os servidores públicos devem ser mais autônomos na tomada de decisões [...] devem ser mais responsáveis perante a organização do Estado e a sociedade”. Diante da mudança tecnológica e social, o autor declara sobre os servidores:

Eles devem ser contratados por meio de concursos públicos, treinados não apenas nas matérias técnicas necessárias, mas também no "*ethos*" do serviço público, devem ser bem pagos, seguir uma carreira flexível e devem ser motivados por várias formas de incentivo (PEREIRA, 2005, p. 4).

É importante investir na formação continuada dos funcionários públicos, a partir de ações diversas: capacitação, treinamento, e aprimoramento de suas habilidades, para que os princípios da Administração Pública – eficiência e eficácia – previstos na legislação sejam alcançados.

Este estudo tem por objetivo pesquisar as mudanças ocorridas na administração pública federal no período de 2003 a 2009 em consonância com a política de gestão de pessoas e à legislação pertinente. Outro ponto importante refere-se à temática atualmente discutida por diferentes autores, especialistas na área de administração, em relação à importância de as organizações investirem na profissionalização de seus funcionários, pois as ações que envolvem a aprendizagem organizacional geram valor e contribuem para a inovação dos processos e a qualidade dos serviços. Nesse sentido, o questionamento que se faz é: Como as instituições CEFET-MG e UFMG percebem e tratam a temática “Aprendizagem organizacional” e quais são as ações que desenvolvem e usam em seu programa de capacitação?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar e descrever as ações que envolvem a Política de Gestão de Pessoas instituída pelo Decreto 5.707/2006 e pelo Decreto 5.825/2006 e suas implicações para a aprendizagem organizacional em duas Instituições públicas mineiras: CEFET-MG e UFMG.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar a legislação que trata da formação continuada dos servidores técnico-administrativos;
- b) Identificar e descrever as ações que envolvem o processo de aprendizagem organizacional desenvolvido nas instituições CEFET-MG e UFMG;
- c) Comparar as ações de capacitação desenvolvidas nas duas instituições pesquisadas e suas implicações para aprendizagem organizacional.

1.2 Justificativa

A escolha desta temática justifica-se pela importância de se investigar, discutir e apresentar as transformações ocorridas na administração pública ao buscar desenvolver ações que visem à eficiência e à qualidade dos serviços prestados ao cidadão brasileiro, cumprindo, dessa forma, seu papel social.

No campo acadêmico a relevância deste trabalho está associada ao fato de que o processo de investigação sobre a evolução da gestão de pessoas em instituições públicas mais a abordagem da temática “Aprendizagem organizacional” podem contribuir para uma reflexão sobre este assunto. Tal iniciativa pode despertar nos

pesquisadores o interesse por este contexto, trazendo contribuições, novas questões de estudo e um novo olhar a ser descoberto.

Para a pesquisadora, é essencial conhecer, aprofundar e ampliar seus conhecimentos nesta área, para possibilitar seu entendimento a respeito desta temática, uma vez que desenvolve atividades ligadas à gestão de pessoas.

Este trabalho buscou investigar questões referentes à existência ou não de aprendizagem organizacional, como também reconhecer qual ou quais os resultados têm sido alcançados pelas organizações pesquisadas em relação ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este instrumento revela a missão, a visão, os objetivos e as metas que uma instituição se propõe a realizar durante determinado período. Há, também, informações relevantes sobre sua origem, configuração atual e histórico das atividades desenvolvidas por ela em prol de seu público-alvo.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se de forma breve, o tema desta pesquisa, os objetivos, a justificativa e a contextualização do estudo proposto. No segundo, desenvolve-se o referencial teórico. No terceiro, descreve-se a metodologia. No quarto, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No quinto, formulam-se as considerações finais. Seguem-se as referências conceituais utilizadas e os apêndices.

1.3 Contextualização do estudo proposto

Para entender o objeto de estudo proposto nesta pesquisa, apresentar-se-á nesta seção, as instituições CEFET-MG e UFMG, contextualizando por meio de um breve histórico, com informações sobre sua constituição e estruturação das instituições. Assim, espera-se contribuir para o entendimento do leitor sobre o foco deste estudo e a relevância deste trabalho.

1.3.1 A instituição CEFET-MG

O CEFET-MG foi criado como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, pelo Decreto 7.566, de 23/09/1910, editado pelo presidente da república Nilo Peçanha. A instituição iniciou suas atividades em 8 de setembro de 1910, instalada na Capital do estado, Belo Horizonte. Apresentou ao longo de sua história diferentes denominações e funções sociais. Desde 1910, vem se comprometendo com a construção de práticas educativas e processos formativos que vão ao encontro do seu papel e das demandas societárias que lhe foram sendo postas no decorrer da sua História, pautada pelo caráter público, além de integrar o ensino profissional e o acadêmico.

Em 1941, em função da Lei 378, de 13/01/37, transformou-se em Liceu Industrial de Minas Gerais. No ano seguinte, por força do Decreto 4.073, de 30/01/42, transformou-se em Escola Industrial de Belo Horizonte. Ainda no mesmo ano, pelo Decreto 4.127, de 25/02/42, conforme Fonseca (1962, p. 483), passou a denominar-se “Escola Técnica de Belo Horizonte”. A partir da Lei 3.552, de 16/02/59, que estabelece a nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial, do Ministério da Educação e Cultura, alterada pelo Decreto 796, de 27/08/69, é transformada em Escola Técnica Federal de Minas Gerais.

No ano de 1969, a escola é autorizada a organizar e ministrar cursos de curta duração de Engenharia de Operação, com base no Decreto 547, de 18/04/69. Em 1971, promove Cursos de Formação de Tecnólogos. No ano seguinte, iniciam-se os Cursos Superiores de Engenharia de Operação Elétrica e Mecânica. Assim, a Instituição foi assumindo em sua trajetória a oferta de novos cursos, desde o ensino primário, passando à formação do auxiliar técnico e do técnico de nível médio, até o nível superior.

Em 1978, a Escola Técnica Federal de Minas Gerais foi transformada no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Instituição Federal de Ensino Superior Pública, tendo por objetivos realizar pesquisas na área técnica industrial e

oferecer cursos técnicos industriais, de graduação e pós-graduação, visando à formação de profissionais em engenharia industrial, de tecnólogos, de licenciatura plena e curta para as disciplinas especializadas do 2º grau e dos cursos de tecnólogos, além de cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização na área técnica industrial.

O CEFET-MG, cuja sede situa-se em Belo Horizonte, é constituído de dez unidades, três na Capital mineira e as demais na região metropolitana. Na Avenida Amazonas, bairro Nova Suíça, encontram-se os campi I, II e VI. Mantém três Unidades Descentralizadas (UNEDs) no Triângulo Mineiro / Alto Paranaíba (cidade de Araxá – campus IV), na Zona da Mata (Leopoldina – campus III) e no Oeste de Minas (Divinópolis – campus V), além de dois Centros de Educação Tecnológica (CET), um em Itabirito e outro em Contagem, região metropolitana de Belo Horizonte. Na cidade de Timóteo, região do Vale do Aço, encontra-se o campus VII. Nos últimos anos, três novos campi foram instalados, em Varginha (campus VIII), Nepomuceno (campus IX) e, em 2010, Curvelo (campus X), ampliando e consolidando seu papel social e educativo.

A instituição desenvolveu-se e ampliou o número de funcionários e de alunos formados ao longo destes anos. No dia 8 de setembro de 2010, completou cem anos de existência, prestando serviços com qualidade e competência no desempenho de sua função. Iniciou seus trabalhos ofertando o ensino médio técnico. Hoje, além de ampliar a modalidade de ensino médio técnico, possui cursos de graduação e pós-graduação, *lato sensu* e *stricto sensu*.

Em relação à sua política de valorização de recursos humanos, o CEFET-MG estruturou suas ações de capacitação em:

- 1) Programas de treinamento específicos (capacitação para o trabalho);
- 2) Programas de desenvolvimento (capacitação para vida);
- 3) Programa de formação continuada (suplência, graduação e pós-graduação);
- 4) Programa de qualidade de vida no trabalho;
- 5) Participação em eventos (congressos, simpósios e fóruns).

A Instituição é composta por dois departamentos, cuja função é gerenciar, acompanhar, desenvolver e atualizar informações sobre seus servidores perante o Ministério de Planejamento e Gestão, do Governo Federal, ambos subordinados à Diretoria de Planejamento e Gestão do CEFET-MG. Cabe à Coordenação Geral de Administração de Pessoal informar e gerenciar dados referentes à admissão e aos efeitos financeiros: remuneração, benefícios recebidos e aposentadoria do servidor. A Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos trata do desenvolvimento da promoção à saúde e da carreira pelo servidor, como também viabiliza ações de incentivo e apoio à capacitação e a qualificação de seus servidores. Cabe também a esta coordenação gerenciar o Programa Qualidade de Vida (PQV), o Programa de Saúde Suplementar e a equipe do Serviço Médico Odontológico e de Enfermagem (SMOdE). No mês de setembro de 2010, o SMOdE tornou-se uma das Unidades SIASS do Governo Federal em Minas Gerais, o que significou uma grande conquista para a Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CGDRH) e a instituição CEFET-MG.

1.3.2 A instituição UFMG

No Projeto Político dos Inconfidentes, no século XVIII, já se previa a criação da Universidade em Minas Gerais (UMG). Entretanto, sua concretização somente ocorreu na terceira década do século XX, no governo do então presidente do Estado Antônio Carlos Ribeiro de Andrada. Criada pela Lei Estadual 956, de 7 de setembro de 1927, a Universidade de Minas Gerais (UMG) foi constituída pelas instituições de ensino superior existentes na época em Belo Horizonte: Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia e Escola de Odontologia e Farmácia. A UMG permaneceu como instituição estadual no período de 7 de setembro de 1927 até 17 de dezembro de 1949, quando foi federalizada, contando com a integração da Escola de Arquitetura (1944), da Faculdade de Ciências Econômicas e da Faculdade de Filosofia (1948). Quanto a sua localização, encontrava-se nos bairros Pampulha, Lourdes, Santo Agostinho e na área central de Belo Horizonte. Em 1965, por determinação do Governo Federal, passa a ser denominada “Universidade Federal de Minas Gerais”, pessoa jurídica de direito público, mantida pela União, dotada de

autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

Nos últimos anos, devido à ampliação do número de cursos ofertados e ao crescimento e desenvolvimento da área central de Belo Horizonte, a instituição tem investido na ampliação e construção de prédios na região da Pampulha, em um terreno destinado para tal fim. Sua estrutura física atual compõe-se de:

- a) *Campus* Pampulha: Escola Técnica, Reitoria, faculdades de Ciências Exatas, Humanas, Biológicas e Ciências Sociais;
- b) *Campus* Saúde: localizado na região central de Belo Horizonte, onde funciona a Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e nove unidades prediais que compõem o Hospital das Clínicas, considerado centro de referência e excelência regional e nacional em medicina de alta complexidade, além das demais Unidades Acadêmicas: Escola de Arquitetura, parte da Escola de Engenharia, e da Faculdade de Direito, Centro Cultural, Museu de História Natural e Jardim Botânico, localizados em diferentes bairros da Capital mineira;
- c) *Campus* Regional de Montes Claros: constituído de duas fazendas – uma experimental e outra modelo (em Igarapé e Pedro Leopoldo), ambas vinculadas à Escola de Veterinária. Em Diamantina, encontram-se o Instituto Casa da Glória (antigo Centro de Geologia Eschwege) e a Casa Silvério Lessa, do Instituto de Geociências. Em Tiradentes, o complexo histórico-cultural: o Museu Casa Padre Toledo e os prédios do Fórum, da Cadeia e do Centro de Estudos (dirigido pela Fundação Rodrigo Mello Franco de Andrade).

A UFMG desenvolve programas e projetos de ensino, nos níveis de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, sob a forma de atividades presenciais e a distância, em todas as áreas do conhecimento. Ocupa-se, também, da oferta de cursos de Educação Básica e Profissional – na Escola de Educação Básica e Profissional, no Campus Pampulha, e no Núcleo de Ciências Agrárias, no Campus Regional de Montes Claros. Além de se constituírem um campo de experimentação para a formação no Ensino Superior, esses sistemas de Educação Básica e Profissional da UFMG compõem um *locus* de produção teórica e metodológica sobre questões referentes a esses níveis de ensino, inclusive de propostas de integração entre ambos (PDI -2008-2012, p. 20).

A administração do ensino, da pesquisa e da extensão é regulamentada por normas estatutárias e regimentais, bem como por resoluções baixadas pelos órgãos competentes. A Reitoria, órgão da Administração Geral, supervisiona e controla a execução das atividades administrativas da Universidade. É constituída pelo reitor, pelo vice-reitor, pelas Pró-Reitorias, pela Procuradoria Jurídica e por Assessoria.

De acordo com dados oficiais¹, a área de Recursos Humanos da UFMG ao longo dos anos foi modificando-se e aprimorando sua estruturação para atender às demandas de cada época. As atividades deste departamento começaram com a criação do Departamento de Pessoal e da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (DSA). As atividades de ambos concentravam-se em questões referentes ao desenvolvimento de recursos humanos na área técnico-administrativa. Cabia à Comissão Permanente dos Regimes de Trabalho (COPERT) e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação zelar pelas questões sobre o corpo docente da instituição.

Em 1974, com o objetivo de normatizar as atividades referentes ao treinamento e ao concurso público, criou-se a Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (DAS), para tratar de tais questões e para responsabilizar-se pela organização dos procedimentos para o enquadramento da Universidade no Novo Plano de Classificação de Cargos (NPCC) e a aplicação da avaliação de desempenho para os servidores da UFMG, conforme determinava a legislação da época.

Em 1979, para desenvolver o projeto de “Política de Pessoal” constituiu-se um novo grupo de trabalho formado por servidores do Departamento de Racionalização e do DP, com a proposta de estudarem juntos a questão de pessoal na Universidade. Em 1992, a Reitoria criou a função de assessor de recursos humanos. O Departamento de Pessoal e a Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento são reestruturados, transformando-se na Divisão de Recursos Humanos.

Para compor a Assessoria de Recursos Humanos, instituída em 1995, definiu-se que o pró-reitor de Administração, o pró-reitor de Planejamento, o diretor do Departamento de Pessoal, o diretor da Divisão de Recursos Humanos e os

¹ Disponível em: < <http://www.ufmg.br/prorh/drh/estrutura/>>. Acesso em: 16 maio 2011.

presidentes da CPPTA e do CPPD fariam parte desta equipe, para discutir propostas de ações de recursos humanos no âmbito da UFMG. Em 1998, buscou-se investir na modernização administrativa, a partir da criação da Assessoria Especial de Recursos Humanos (AERH).

A criação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, em 2000, pelo Conselho Universitário da UFMG, repercutiu em novas transformações na área de Recursos Humanos da universidade. A divisão de Recursos Humanos desvincula-se do Departamento de Pessoal, passando a desenvolver atividades de consultoria e desenvolvimento, contribuindo com ações diversas para a formação continuada dos servidores².

Quanto à Política de Pessoal da Instituição e, especificamente, quanto ao que se refere ao corpo técnico-administrativo, respeitada a legislação vigente, cabe ao Conselho Universitário estabelecer critérios e normas adequados ao desenvolvimento das atividades a serem desenvolvidas, visando contemplar a missão e as metas estabelecidas no PDI. A gestão dos recursos de pessoal – docentes e técnico-administrativos em Educação – fica a cargo da Prorh, com assessoria da CPPD, no caso do segmento docente. A Prorh é composta por: Departamento de Recursos Humanos (DRH), Serviço de Apoio à Saúde do Trabalhador (SAST) e Departamento de Administração de Pessoal (DAP).

A Prorh tem-se empenhado em definir e aperfeiçoar as políticas, diretrizes e ações voltadas para a gestão de pessoal técnico-administrativo em educação, ao desenvolver programas de qualificação para os servidores, de forma a contribuir para seu desenvolvimento profissional, técnico e pessoal. A prioridade institucional na gestão de recursos humanos vem-se constituindo no desenvolvimento de programas que incluem a qualificação dos seus servidores, o atendimento à saúde do trabalhador e a melhoria da qualidade de vida no trabalho, além da implantação de sistemas de avaliação de desempenho. Por meio dessas ações, procura conscientizar os servidores de seu papel na missão institucional de produção e

² Disponível em: < <http://www.ufmg.br/prorh/drh/estrutura/>>. Acesso em: 16 maio 2011.

disseminação do conhecimento (Plano de Desenvolvimento Institucional, UFMG, 2008-2012).

O Programa Integrado de Desenvolvimento (Progrid) é responsável pela articulação e reorientação das ações propostas pela Prorh: capacitação do servidor da UFMG, a fim de torná-lo um profissional mais qualificado, o desenvolvimento da Universidade; e monitoramento de suas relações com a comunidade externa. Este programa engloba outras atividades, entre as quais se destacam:

- a) Treinamento – capacitação para o trabalho, que envolve a oferta de cursos e outras atividades de capacitação, caracterizadas por uma correlação direta com o setor de trabalho do servidor;
- b) Desenvolvimento – capacitação para a vida, com base em cursos de desenvolvimento pessoal e de educação formal: Programa de Educação de Jovens e Adultos (Alfabetização, Ensino Fundamental e Ensino Médio); Bolsa Pré-Vestibular, uma oportunidade aos servidores da UFMG que ainda não fizeram o Terceiro Grau de atingir esse objetivo; e Bolsa Ensino Superior, que financia o curso de Graduação de servidores selecionados mediante sorteio;
- c) Programa Qualidade de Vida – desenvolvimento de projetos voltados a aspectos relacionados à satisfação do indivíduo no trabalho que buscam atender servidores e seus dependentes com atividades esportivas e sociais, contemplando a saúde física e emocional dos servidores.

Os programas de treinamento, ou de capacitação induzida, são conduzidos pela própria PRORH e por diversas Unidades Acadêmicas, com vistas a atender às demandas específicas de cada uma delas.

No próximo capítulo, apresenta-se o referencial teórico usado pela pesquisadora para fundamentação e estruturação da análise das informações coletadas nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta pesquisa examinou-se a legislação que institui a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos, os decretos 5.707, de 23/02/2006, e 5.825 de 29/06/2006, observando sua aplicabilidade nas instituições referenciadas nesta pesquisada. Considerou-se, também, o histórico da administração pública federal e a literatura que versa sobre a temática aprendizagem organizacional.

2.1 A administração pública federal

A gestão de recursos humanos na administração pública federal, como em qualquer outra organização, seja ela privada ou pública, sofreu, e vem sofrendo transformações, buscando atingir seus objetivos, os quais se diferenciam de acordo com seu público-alvo e demais peculiaridades referentes a sua subjetividade, sua missão e visão estratégica, para a implementação de ações pretendidas. Alguns estudos vêm sendo realizados, buscando conhecer e entender historicamente as características, o papel e o comportamento dos administradores nas organizações.

Quanto à administração pública brasileira historicamente, constata-se momentos de conquistas e de dificuldades acerca da estruturação dos seus sistemas. Na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), destaca-se o primeiro movimento para a constituição de um serviço público profissional no Brasil. Este novo órgão contribuiu para uma política de recursos humanos fundamentada na criação de sistemáticas de classificação de cargos e para a estruturação de quadros de pessoal, regras quanto à profissionalização dos servidores e um sistema de carreiras baseado no mérito, entre outras ações (PIRES, 2005).

Em 1936, surgia a primeira autarquia, representando os primeiros sinais para uma administração pública gerencial. Nesta perspectiva, os serviços públicos foram descentralizados. Cabia à “administração indireta” – as autarquias, fundações,

empresas públicas e sociedades de economia mista –, sob a orientação da “administração direta”, a responsabilidade de prestar serviço e de produzir bens para o Estado. O Decreto-lei 1.713, de 28/10/1939 significou a regulamentação das relações entre o Estado e os servidores, resultando em 1952 na edição do Estatuto dos Funcionários Civis da União. Quanto à classificação de cargos do Executivo Federal, ela foi contemplada com a Lei 3.780, de 12/07/1960. Já no final dos anos 1960, sob comando de Amaral Peixoto, por meio do Decreto-lei 200, de 25/02/1967, surgem novas mudanças nesse cenário. Inicia-se a reforma administrativa, quando o governo, em busca de dinamizar suas ações, passa a delegar as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria para a coordenação e controle das autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Cabia ao órgão central do sistema promover a orientação normativa e fiscalização do trabalho realizado pelas instituições citadas (PIRES, 2005).

Com a reforma administrativa ocorrida em 1967, Hélio Beltrão, então ministro do governo, participou de forma ativa, contribuindo para a definição do Programa Nacional de Desburocratização, no período de 1979 a 1983. Sua proposta política visava, por meio da administração pública, “[...] retirar o usuário da condição colonial de súdito para investí-lo na de cidadão, destinatário de toda atividade do Estado”. (BELTRÃO, 1984, p. 11).

Com a descentralização das ações de produção de bens e da prestação de serviços, constata-se a expansão das empresas estatais e fundações para atender aos princípios de eficiência requisitados pelas atividades econômicas do Estado, sendo a força de trabalho mantida pelo regime privado e celetista. Entretanto, o resultado desta estratégia de descentralização significou a ausência de concursos públicos e de investimentos na formação de carreira de administradores públicos. A administração pública direta era vista como “burocrática”. A crise do regime militar, em meados dos anos 1970 agravou a situação da administração pública, refletindo no fracasso da reforma administrativa prevista pelo Decreto-lei 200.

A transição do governo do regime autoritário para o democrático foi marcada por um momento de euforia da população, de aumento dos gastos públicos e de crise

financeira e fiscal. Segundo Pereira (1996), resultou na construção da Constituição de 1988, vista por ele como retrocesso burocrático, traduzido pela afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas. A publicação da Lei 8.112/1990 foi outra importante conquista para os servidores, fruto de uma ampla discussão no Congresso Nacional, assim como adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional. Este documento prevê normas para o ingresso no cargo público, plano de carreira, direitos e deveres do servidor e outras informações concernentes a este ambiente institucional.

A edição do Regime Jurídico Único dos servidores públicos significou um marco histórico para esta categoria, pois reestruturou seu plano de carreira e possibilitou um repensar da legislação, da atuação desses profissionais e de suas responsabilidades no desempenho de suas atividades: a eficiência e a eficácia dos processos e dos serviços prestados por eles no serviço público (ABRUCIO, 1997; PIRES, 2005).

Segundo Marconi (2004), esta conquista é resultado de diferentes ações, que foram construídas e reconstruídas ao longo dos anos, de transformações e de mudanças no modelo de gestão do Estado para adequar-se às demandas sociais e políticas de cada época. Este autor acrescenta que, na década de 1930 no Brasil a área de Gestão de Recursos Humanos do governo visava à execução de tarefas rotineiras: processamento de informações administrativas, como pagamento de benefícios. Logo, era preciso que esse cenário mudasse e que fossem desenvolvidas políticas e diretrizes que contemplassem a formação e a capacitação dos servidores para a prestação de serviços com qualidade para os cidadãos. Com a adoção de concursos públicos pelo governo para o ingresso no serviço público, busca-se estabelecer a diferença entre o que é público e o que é privado, e suas implicações (MARCONI, 2004). O autor enfatiza na citação abaixo a importância do Regime Jurídico Único para a profissionalização do servidor público e a eficiência e eficácia no serviço público:

De uma forma geral, os estímulos para que os profissionais fossem atraídos para a área pública estavam relacionados à estabilidade, segurança, aumento de salário de acordo com o tempo de serviço – não há necessidade de melhorias no trabalho para obtê-los, basta permanecer no cargo – e à aposentadoria integral. Como resultado de tantos anos desse

conjunto de políticas de recursos humanos, encontramos um Estado com um quadro de funcionários acomodados, sem motivação para inovar, melhorar seu desempenho, aumentar sua produtividade, se desenvolver – pois não ganham nada com isso, nem perdem se não o fizerem. Um quadro de funcionários antigo, com pessoas de idade mais avançada, pois em muitos casos não são feitos concursos há muito tempo. Com essa afirmação, não se pretende reduzir a importância de funcionários mais experientes, mas sim apontar para as vantagens de se renovar constantemente os quadros, integrando o conhecimento e a experiência de funcionários mais antigos com as competências de outros mais novos (MARCONI, 2004, p.02)

Assim, a administração pública brasileira foi adequando sua estrutura a experiências internacionais, modelos adotados por outros países e que fossem condizentes com as demandas do País em cada momento de sua história.

Em 1995, no primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso, a Secretaria de Administração Federal assumiu o papel de exercer a supervisão, a coordenação e o controle das atividades relativas à administração do pessoal civil, antes desempenhado sucessivamente pela SEPLAN, pela SEDA e pelo DASP, sendo transformada em Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), criado por força da Medida Provisória 813/95, reeditada várias vezes, mas apenas em 1998 convertida na Lei 9.649/98. Ao MARE, conhecido como Reforma Gerencial do Estado Brasileiro, cabia criar e cuidar das políticas e diretrizes para a reforma do Estado; da política de desenvolvimento institucional e da capacitação do servidor, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; da reforma administrativa; da supervisão e coordenação dos sistemas de pessoal civil; da organização e modernização administrativa; da administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais; da modernização da gestão e promoção da qualidade no setor público; e do desenvolvimento de ações de controle da folha de pagamento dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). O MARE foi extinto em 1999, pela Medida Provisória 1.795/99. O Decreto Presidencial 2.923/99 transfere para o então Ministério do Orçamento e Gestão, atual Ministério do Planejamento, as atribuições que pertenciam ao MARE.

Diante deste cenário de mudanças políticas e sociais, Farias e Gaetani (2002, p. 2) afirmam:

A profissionalização 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.

Siqueira e Mendes (2009) argumentam que com a reforma gerencial é preciso um novo olhar dos gestores sobre as novas demandas em prol da modernização do Estado. A busca pela melhoria da prestação de serviços focada na produtividade, na eficiência e na eficácia, inspirada em instrumentos e técnicas usadas no setor privado, pode não atender ao perfil do setor público, sendo necessária uma análise criteriosa sobre o impacto que tais estratégias possam gerar nos servidores públicos.

[...] A orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade. Há necessidade de se retirar parte dos servidores da apatia em que se encontram, estabelecendo metas participativas, definindo incentivos materiais e simbólicos e proporcionando sentido para os trabalhos que realizam. [...] (SIQUEIRA e MENDES, 2009, p. 243).

Neste contexto, destaca-se a importância da valorização desses trabalhadores, do investimento em ações que fomentem sua formação continuada e das políticas que contemplem ações de planejamento e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Estas são algumas das questões e medidas importantes a serem pensadas pelos agentes inseridos neste cenário.

2.2 Legislação

Quanto à legislação pertinente ao Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos em educação do Governo Federal, destacam-se a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005; o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e o Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, como pilares para o entendimento do estudo pretendido neste trabalho.

A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. “[...] servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público, [...] cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (artigos: 1º, 2º e 3º, Capítulo Único do Título I da Lei 8.112/1990). Este documento constitui-se dos direitos, deveres, vantagens e demais informações sobre o acesso e provimento de cargo pelo indivíduo no serviço público.

A Lei 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, instituído pela Lei 8.112/1990. No que se refere à gestão da carreira, possibilita ao administrador público fomentar ações para a capacitação dos servidores, valorizando e incentivando seu aprimoramento profissional, em consonância com a legislação e os princípios de qualidade e eficiência pretendidos para o atendimento ao cidadão. Assim, a gestão dos cargos do Plano de Carreira possui 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 (Lei Nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, Art. 3º).

À área de Gestão de Pessoas cabe gerenciar os programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional, construído pela Instituição, o qual estabelecerá os objetivos, as prioridades, os investimentos necessários e as dimensões pretendidas com este trabalho. As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação deste Plano 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. Ainda, será constituída uma Comissão Interna de Supervisão em cada IFE, composta por servidores integrantes do plano de carreira, cuja função é acompanhar e fiscalizar a consecução das atividades, normas e orientações previstas na legislação. (LEI 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

O Decreto 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 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Este documento contempla as normas referentes a ações de capacitação a serem desenvolvidas pela gestão de pessoas das instituições públicas. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal possui 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. (DECRETO nº 5.707 de 23 de fevereiro 2006, art.1º).

O Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, instituído pela Lei 11.091/2005. Este

documento define e traz orientações quanto ao desenvolvimento do servidor e sua capacitação continuada. Assim, o servidor que apresentar formação superior à exigida pelo cargo de ingresso no serviço público terá como incentivo um percentual “x” sobre seu salário base. Cabe à equipe da gestão de pessoas da IFE, em consonância com as orientações previstas na legislação, analisar o curso de educação formal apresentado pelo servidor no ato da solicitação de tal benefício, inferindo se há relação direta ou indireta com seu cargo e ambiente organizacional em que atua.

Os cursos de pequena duração e aqueles que não sejam de educação formal realizados pelo servidor possibilitam sua progressão por capacitação profissional, variando do nível I a IV, respectivamente, e de acordo com o estabelecido neste decreto, observando a especificidade prevista para cada cargo. A progressão por mérito profissional é concedida ao servidor a cada dezoito meses a partir da sua avaliação de desempenho, momento em que ele se avalia, e é avaliado pela sua chefia imediata e por representantes, sorteados, que fazem parte do seu setor de trabalho. Define o art. 10 da Lei 11.091/2005:

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.

O Decreto 5.825, de 29/06/2006, estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091/2005. Cada instituição federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação é responsável pela elaboração de um plano que contemple a formação continuada de seus servidores, em consonância com os princípios e diretrizes constantes no artigo 3º da Lei 11.091/2005: [...]

II – dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;

III – qualidade dos processos de trabalho; [...]

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 organizacionais;
- VIII – garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e geral, nesta incluída a educação formal; [...]

Esse documento orienta e norteia os parâmetros a serem seguidos pelas instituições ao planejar e desenvolver atividades, planos e projetos visando à formação continuada de seus funcionários.

Neste estudo, observar-se-á a atuação das instituições pesquisadas, com base na análise de documentos e entrevistas, sua percepção e ações quanto ao referencial teórico apresentado.

2.3 Aprendizagem nas organizações

Diante das mudanças ocorridas no cenário sócioeconômico e, principalmente, com a ampliação de mercado resultante da globalização e dos avanços tecnológicos, constata-se a importância de investir na formação dos trabalhadores, independentemente do cargo ocupado. O diferencial de uma instituição passou a ser a habilidade de lidar com a informação e sua aplicabilidade, aliada à inovação nos processos de produção de bens ou serviços prestados (RUAS, 2001). Tais habilidades pressupõem a capacidade de aprendizagem organizacional, grupal e individual.

Argyris (1966) ressalta que a noção de eficiência, em qualquer tipo de análise, é difícil de ser mensurada. No passado, a eficiência significava lucro. Mais tarde, estudiosos passaram a discutir esta temática, alterando a percepção anterior, ao enfatizarem que a eficiência estaria ligada a outras variáveis, como tradição, personalidade e orientação cognitiva. Assim, é importante compreender as mudanças pelas quais o indivíduo e a organização passam em busca de uma melhor *performace* para alcançar os objetivos pretendidos. Estes fatores, implícitos e

explícitos, referentes ao sujeito podem revelar questões esclarecedoras quanto à possível integração, ao não, do indivíduo à organização.

Segundo Argyris (1966, p. 24), “a organização consiste em um sistema aberto e dinâmico”, constituído de indivíduos, matérias-primas e energia, cujo produto final resume-se à produção de mercadorias e serviços. Este autor também destaca que há influência dos meios externo e interno na constituição e sobrevivência de uma organização:

[...] a mecanização da produção de sapatos modificou radicalmente a hierarquia de aptidões e o sistema de graduação de idades dos operários que trabalham no ramo. A capacidade dos operários foi enormemente alterada e a estrutura ocupacional também. [...] eles diferenciaram os tipos de trabalho em termos de função que são voltadas ‘para a ocupação’ ou ‘para a profissão’ e funções que são voltadas ‘para a organização’. As funções para ocupação são aprendidas fora da organização; já as funções para a organização são ensinadas dentro desta (ARGYRIS, 1966, p.29-30).

Pode-se dizer que a sociedade e a cultura em que o indivíduo se encontra inserido podem influenciar sua forma de agir, assim como a organização (ARGYRIS, 1966).

Logo, pensar em processos de aprendizagem e de mudanças envolve também a investigação sobre o entendimento de como as pessoas, na sua individualidade ou nos grupos, lidam com os desafios encontrados no ambiente de trabalho. “Os grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns” (ARGYRIS e SHÖN, 1978, p. 37).

Para Antonello (2005, p. 15),

[...] a aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido em administração se associada à mudança, haja intencionalidade ou não. [...] Do ponto de vista da teoria sobre mudança organizacional, o conceito de aprendizagem é valorizado por seu caráter dinâmico e integrador.

Luft (2005, p. 108) define aprendizagem como “[...] a ação de aprender, ficar sabendo, conhecer [...]”. No contexto das organizações, entende-se a aprendizagem como resultado da incorporação, implícita ou explícita, de conhecimentos, valores, habilidades e princípios pelo indivíduo no desenvolvimento de atividades laborais.

Segundo Antonello (2005), a aprendizagem organizacional é mais que a soma da aprendizagem individual. Ou seja, é composta de ações cognitivas e de atividades

organizacionais concernentes a este ambiente, podendo ser associada a processos de mudança, tendo ou não intencionalidade nas ações propostas. Ao investigar a literatura que versa sobre esta temática, foi possível identificar seis focos para a abordagem desta questão: socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação.

Diferentes autores são unânimes em afirmar a importância da aprendizagem individual para e na organização. Consideram os indivíduos como os atores principais para que as experiências aconteçam e os conhecimentos adquiridos sejam compartilhados entre os membros de uma organização, de modo a possibilitar que as mudanças necessárias sejam implementadas e possam atender aos objetivos propostos pela organização. Logo, a aprendizagem organizacional consiste nessa interação entre os indivíduos, de forma consciente, quando socializam o aprendizado conquistado, seja por meio de sua experiência individual ou em grupo.

Quanto ao foco no processo-sistema, tal como defendido por outro grupo de estudiosos, pode-se dizer que a aprendizagem organizacional é considerada como o processamento das informações que ocorrem no ambiente. Neste modelo, destacam-se Walsh e Ugson (1991), ao afirmarem que a aprendizagem organizacional implica aprender com a experiência acumulada e com os projetos colocados em prática. Tal perspectiva considera a interface entre conhecimentos individuais e coletivos, sua dinâmica e visão sistêmica para entendimento e a organização dos conhecimentos que podem ser adquiridos dentro ou fora da organização.

Em relação ao foco na cultura, observa-se na literatura sobre aprendizagem organizacional que a cultura é apontada como a responsável pela construção de significados, valores e atitudes que os funcionários adquirem neste ambiente. Ao analisar estes valores, pode-se inferir sobre sua identidade, construída e respeitada pelos membros deste grupo. “A aprendizagem é o processo que exige ingressar no sistema cultural de significados e que, em função dessa característica não pode ocorrer de forma isolada (ANTONELLO, 2005, p. 21)”.

Outro foco sobre a aprendizagem organizacional prende-se ao gerenciamento do conhecimento. Os pesquisadores desta vertente trabalham com a ideia de criação e implementação de conhecimentos pela organização como propósito da aprendizagem organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) assumem esta perspectiva de entendimento. Eles destacam o papel do conhecimento explícito e tácito para as organizações permeando suas ações nos âmbitos individual e grupal. Segundo eles, as conquistas das empresas japonesas resultam da capacidade de aprender e de partilhar os conhecimentos adquiridos pelos indivíduos, criando e inovando no desempenho de suas atividades.

A literatura em aprendizagem organizacional focada na influência da melhoria contínua acredita na teoria do cliente interno. Ou seja, é vista como uma filosofia em que a organização coloca sua atenção na melhoria dos processos, envolvendo o treinamento e o desenvolvimento de cada um de seus funcionários.

O grupo de estudiosos cujo foco de pesquisas encontra-se na inovação acredita que é preciso que a organização invista em uma posição revolucionária e em mudanças fundamentais. Neste cenário, a aprendizagem organizacional possui a função de facilitar esta mudança esperada (ANTONELLO, 2005).

De acordo com as idéias explicitadas pelos autores acima citados, Smith e Araújo (2001), afirmam que, as empresas que demonstrem habilidade e rapidez no tocante à produção e à aplicação de conhecimentos no seu negócio tornar-se-ão mais competitivas, destacando-se entre os demais concorrentes. Logo, investir na aprendizagem organizacional torna-se um diferencial importante no mercado, além de agregar valor aos seus produtos.

Para Ruas (2001), a aprendizagem no âmbito organizacional surgiu da necessidade de aprimorar as ações de capacitação gerencial e de sobrevivência das organizações. O autor destaca a importância de se conhecer o modelo behaviorista e o modelo cognitivista no tocante à aprendizagem na e para as empresas.

O modelo behaviorista apoia-se no estudo sobre o comportamento do indivíduo no desempenho de suas atividades – ou seja, suas habilidades profissionais. Este

paradigma caracteriza-se pelo controle, pela mensuração das ações dos trabalhadores e pelos objetivos a serem alcançados pela empresa (RUAS, 2001).

O modelo cognitivista volta-se para os dados objetivos, comportamentais e subjetivos, para alcançar os objetivos pretendidos pela organização. Sua preocupação está em perceber como acontece a aprendizagem e em como intervir neste processo, para aprimorá-lo (RUAS, 2001). Em ambos os modelos, destaca-se o papel do trabalhador, em que o diferencial encontra-se na forma de conduzir o processo de aprendizagem.

Para Senge (1990), o processo de aprendizagem apresenta-se como um ciclo contínuo, em que os elementos: aptidões e habilidades, conhecimentos e sensibilidades, atitudes e crenças relacionam-se de forma constante. Assim, o indivíduo, ao incorporar crenças e atitudes concernentes à organização, desenvolve suas habilidades, podendo gerir novos conhecimentos, aperfeiçoando suas ações e a dinâmica dos processos. Este autor aponta cinco disciplinas importantes para uma empresa sobreviver em ambientes competitivos:

- a) pensamento sistêmico – compreensão da realidade além de seus eventos, percebendo os padrões de comportamento dos sistemas e a interdependência dos inúmeros fatores internos e externos à organização;
- b) domínio pessoal – criação de uma visão de futuro pessoal e de senso de objetividade. "É um processo pelo qual enfocamos e refocamos continuamente o que realmente queremos, aquilo que é nossa verdadeira visão" (SENGE, 1990, p. 177);
- c) modelos mentais – capacidade de questionamento permanente de nossas ações, frutos de modelos mentais, muitas vezes, enraizados. A capacidade de abrir-se para o aprendizado de novos modelos e paradigmas;
- d) construção de visão compartilhada – criação de uma visão compartilhada de futuro que promova um comprometimento voluntário, capaz de criar um senso de comunidade que permeie a organização, garantindo o foco na aprendizagem coletiva;
- e) aprendizagem em equipe – desenvolvimento da capacidade de diálogo entre os membros da equipe, permitindo que o grupo descubra novas percepções e ideais que jamais seriam obtidas individualmente.

Quanto à disciplina Modelos mentais, desenvolvida por Senge, Fleury (2001) propõe que a aprendizagem individual seja pensada a partir de dois níveis:

- a) aprendizagem operacional – consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações (*know-how*);
- b) aprendizagem conceitual – capacidade do indivíduo de articular conhecimentos conceituais com sua experiência (*know why*).

Segundo Fleury (2001), numa empresa o aprendizado pode ocorrer em três níveis:

- a) nível individual – o processo de aprendizagem acontece primeiro no indivíduo, suas percepções, insight, ou seja, por caminhos diversos;
- b) nível do grupo – o aprendizado é partilhado pelas pessoas do grupo, pelas relações sociais estabelecidas entre os indivíduos;
- c) nível da organização– o aprendizado acontece a partir de um referencial institucionalizado, a ser apreendido pelo indivíduo por meio de um conhecimento já produzido e acabado, constituído de regras, símbolos e significado próprio.

Outro conceito importante no contexto da aprendizagem nas organizações é apresentado por Schultze e Leidner (2002, p. 218) ao definirem a gestão do conhecimento como “[...] a geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento”. Elas afirmam que a gestão de conhecimento relaciona-se aos conceitos de aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem, memória organizacional, compartilhamento de informação e trabalho colaborativo. Segundo Rocha Neto (2003), a aprendizagem numa organização compreende a habilidade de desenvolver novas competências – individuais e organizacionais. Ou seja, pode estar ligada à capacidade de produzir a partir do aperfeiçoamento dos processos já existentes, agregando valor a eles, como também do desenvolvimento de formas diferentes de realizar um mesmo trabalho contemplando a ampliação das possibilidades de sua criação.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica do conhecimento tácito e do conhecimento

explícito, definida por eles como “espiral de conhecimento”. O conhecimento pessoal, agregado às experiências e atividades realizadas pelos indivíduos em determinado contexto, é definido pelos autores como conhecimento tácito. Sua característica mais expressiva é que envolve valores intangíveis: ideias, crenças e percepções subjetivas. Ou seja, é difícil de ser mensurado e expresso de forma a respeitar sua totalidade. De outro lado, o conhecimento explícito pode ser estruturado e sistematizado, possibilitando o entendimento de sua constituição e dimensões, facilitando a comunicação de sua forma e sentido, seja pela imagem, ou linguagem escrita, falada e gestual. Assim, a espiral do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), constitui-se da interface destas duas modalidades de conhecimento.

Neste contexto, denota-se a importância dos gestores conhecerem o significado de suas práticas dando sentido às ações pretendidas, tendo como instrumentos a aliança entre educação e trabalho para a implementação de mudanças necessárias à consecução de objetivos institucionais. O Núcleo de Estudos sobre o Trabalho e Educação (2000, p. 348), define:

Treinamento comportamental, ato ou efeito de intervenções aplicadas principalmente por setores de treinamento e/ou de recursos humanos das empresas, cujo objetivo fundamental é a modelagem dos comportamentos dos indivíduos, visando estimular sua mobilização psíquica e seu engajamento em valores e práticas cultivados e desejados pela organização. Treinamento profissional [...] caracteriza-se também por almejar objetivos bem delimitados e por buscar alcançar uma operacionalização e aplicabilidade imediata dos conteúdos e aspectos trabalhados nas suas atividades [...] tende a ser limitado enquanto processo educacional [...].

No período de 1950 até a década de 1980, as empresas precisavam capacitar seus funcionários tecnicamente, sendo o processo de treinamento comum a esta época e por ser esta a metodologia disponível às empresas para a profissionalização de seu pessoal. Assim, naquele momento o treinamento era o instrumento adequado àquela realidade organizacional, atendendo aos objetivos específicos, com resultados no curto prazo (PACHECO e SCOFANO, 2005).

Alguns anos depois, com o advento da globalização, ocorreu uma mudança na realização dos processos, que precisavam ser inovados, tornarem-se mais ágeis e que acompanhassem tais necessidades. O paradigma taylorista-fordista era revisto

para atender à nova demanda socioeconômica, pois novos valores surgiam neste contexto, influenciando a produção de bens e serviços. Assim, a aprendizagem organizacional passa a ter um papel relevante para as organizações, ao agregar a elas valor no mercado (PACHECO e SCOFANO, 2005).

Na concepção de Rocha Neto (2003), a aprendizagem é a capacidade de fazer cada vez melhor o que não se sabia fazer antes, podendo-se melhorar ou produzir novas competências – individuais e organizacionais. O treinamento atende a uma demanda específica, em que a aprendizagem tende a ser restrita – ou seja, focada num objetivo. Para atender às novas exigências, os trabalhadores precisam adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades. Logo, as organizações passam a investir em sua capacitação (PACHECO e SCOFANO, 2005). Segundo o Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (2000, p. 45), “[...] entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade [...]”.

De acordo com os autores citados neste trabalho, destaca-se a relevância do aprender, de ressignificar a prática cotidiana e a socialização do conhecimento para o indivíduo e para a organização em um contexto global permeado por constantes transformações econômicas, sociais e tecnológicas

2.4 Conceito de treinamento e desenvolvimento

Segundo Marras (2000, p. 145), “[...] treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes [...] na execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Este mecanismo produz mudança na forma de agir do trabalhador, que passa a interagir com a bagagem de conhecimentos e habilidades que já possui, por participar de eventos que promovem a adequação e o aprimoramento de sua *performance* para a realização de determinada tarefa.

O conceito de desenvolvimento, segundo Eboli (2002), privilegia o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental, exigindo das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua. Este novo conceito de profissionalização dos indivíduos implica o alinhamento e desenvolvimento de talentos humanos com as estratégias empresariais, o que supõe mudanças na mentalidade organizacional e na individual.

Numa organização, a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é considerada como sendo seu setor estratégico, devido a sua composição e aos objetivos a serem cumpridos neste contexto. Ela pode ser composta dos seguintes subsistemas: levantamento de necessidades, planejamento, programação de módulos, treinamento (operacional e administrativo), avaliação de desempenho, desenvolvimento (executivos e talentos), biblioteca e banco de dados. Logo, sua estruturação devia ser caracterizada de acordo com a complexidade e o porte de cada organização (MARRAS, 2000).

Cada objetivo traçado para que seja organizado um treinamento pode abranger o aspecto técnico e o comportamental. O primeiro relaciona-se a uma demanda específica de um setor da empresa com ações, conteúdos e resultados a serem alcançados de forma pontual – ou seja, característico deste grupo de trabalhadores. Já o aspecto comportamental pode abranger todos os setores da organização, pois o treinamento irá trabalhar questões sobre valores, atitudes, informações sobre a cultura e missão da organização, entre outros aspectos que compõem sua imagem e os objetivos a serem alcançados (MARRAS, 2000).

O treinamento pode classificar-se também de acordo com o local onde será realizado, sendo:

- a) interno, desenvolvido no espaço da organização, para reciclagem de conhecimentos ou inserção de novo trabalhador na empresa;
- b) externo, treinamentos em outros ambientes: em empresas de consultorias ou abertos a funcionários de diferentes empresas.

De acordo com Kanaane e Ortigoso (2001), diante das transformações do mercado globalizado, das inovações tecnológicas e das relações no ambiente de trabalho, nota-se a relevância de as organizações entenderem o papel da educação e do treinamento neste cenário. Este novo desafio para os gestores e profissionais que atuam na área de Recursos Humanos consiste em ampliar seu olhar em relação a tais demandas, seu papel e o entendimento dessas características para as organizações no contexto contemporâneo.

Diante de tais mudanças e desafios, percebe-se que treinar o indivíduo para o desempenho de suas tarefas não é mais suficiente para atender às novas demandas no contexto do trabalho. É preciso investir em sua formação, preparando-o para desenvolver seu potencial e vivenciar novas experiências, além do cargo que ocupa, ampliando suas habilidades e competências. Nesse sentido, surge o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), em que uma organização cria um ambiente propício à aprendizagem, que possibilita às pessoas a criação e desenvolvimento de conhecimentos, e a inovação dos processos, descobrindo novos talentos (BOOG, 1999).

Segundo Carneiro (1999), o profissional de T&D deve visualizar os aspectos comportamentais e tem a responsabilidade de sensibilizar as pessoas quanto aos processos de mudança necessários para que os objetivos da organização sejam alcançados. Assim:

[...] os objetivos organizacionais são atingidos por meio das pessoas, como consequência deve-se considerar como uma preocupação fundamental o desenvolvimento de seus colaboradores [...] são essas pessoas as condutoras do negócio, utilizando-se para isso das informações disponíveis e aplicando seus conhecimentos, podemos concluir que são elas que tomam as decisões necessárias para que se obtenham os resultados desejados (ORLICKAS, 1999, p. 181).

No tocante à administração pública brasileira, o desenvolvimento de um serviço público profissionalizado foi sendo construído historicamente de acordo com as necessidades internas e as demandas externas ao País. Um dos exemplos é o Decreto-lei 200/1967, ao trazer na sua redação como orientação que “[...] as atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: Planejamento,

Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle”. Mais adiante, segundo o art. 37 da Constituição Federal de 1988, tem-se:

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 [...]

Estes instrumentos legais trazem, implicitamente, informações quanto às responsabilidades e aos princípios a serem observados pelos servidores públicos. Cabe a eles o papel de desenvolver habilidades e competências necessárias no exercício de suas funções. Logo, o servidor é o agente da ação – prestação de serviços com eficiência e do atendimento aos princípios citados na legislação, que requerem dele o entendimento do significado de suas responsabilidades e uma preparação técnica para atender tais objetivos previstos em lei.

O Decreto 5.825, editado em 29/06/2006, estabelece diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores integrantes da carreira de técnico-administrativos em educação pelas instituições públicas federais. Já o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, corroborando a importância da formação continuada dos servidores e trazendo esclarecimentos sobre o seu entendimento do que seja capacitação suas modalidades e 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. (DECRETO nº 5.707 de 23 de fevereiro 2006, art.1º.)

Finalmente, o Decreto 5.825/2006 entende como sendo responsabilidade da área de gestão de pessoas das IFEs a adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais, trazendo também 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 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;

[...]

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; (DECRETO nº 5825/2006, artigo 3º).

Entende-se capacitação como um processo que viabiliza o aprimoramento técnico e o desenvolvimento pessoal dos indivíduos. Cabe à equipe responsável pela gestão de pessoas visualizar e empreender ações contínuas de treinamento e desenvolvimento para seus trabalhadores, possibilitando seu crescimento intelectual, profissional e pessoal. Os resultados destes investimentos podem conduzir à satisfação desses sujeitos e à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A metodologia de pesquisa empregada nesta investigação está disposta no capítulo seguinte. Diante dos conceitos apresentados no referencial teórico, destaca-se que serão utilizados na análise das informações coletadas nesta pesquisa, especialmente, os seguintes autores: Ruas, Antonello, Boff, Nonaka Takeuchi, Hitt e Betts, Walsh e Ungson.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia em um trabalho científico procura apresentar as questões teóricas, técnicas e epistemológicas que venham possibilitar ao pesquisador a superar os obstáculos que normalmente aparecem. Também diz respeito a processos ordenados, sistemáticos e racionais, que o pesquisador escolhe para a realização de seu estudo, obtendo resultados mais eficazes (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHETE, 1977).

3.1 O tipo e o método da pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada documental e qualitativa. Conforme Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a pesquisa qualitativa parte do raciocínio de que as pessoas agem em virtude de seus sentimentos e valores, e de que seu comportamento tem sempre um significado, que precisa ser desvelado.

O estudo realizado é de caráter descritivo, apoiado em documentos – bibliografias, leis, decretos e políticas governamentais – referentes ao plano de carreira e às ações que contemplem a qualificação e o aprendizado dos indivíduos no âmbito público federal. Conforme Triviños (1987), o estudo descritivo pretende expor com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. [...] Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2009, p. 42).

3.2 Unidade de análise

Este estudo apoiou-se na análise documental – leis, decretos, seminários e anais –, envolvendo publicações sobre a política de desenvolvimento de pessoal no âmbito

público federal, e em entrevistas com profissionais técnico-administrativos que atuam em cargos ligados à gestão de recursos humanos e servidores que ocupam cargos de chefia. A unidade de análise neste estudo compreende a CGDRH/CEFET-MG, a CGAP/CEFET-MG, a PRORH/UFMG, e o DRH/UFMG. Os sujeitos da pesquisa são funcionários técnico-administrativos e gestores de diferentes setores das duas instituições que contribuíram com os dados necessários ao desenvolvimento deste estudo, escolhidos em função da facilidade de acesso e da disponibilidade dos sujeitos (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER,1999).

Foram realizadas entrevistas com 26 servidores que integram a equipe de recursos humanos responsável pela gestão, capacitação profissional e acompanhamento do desenvolvimento na carreira dos servidores técnico-administrativos e servidores que possuem cargo de chefia nas duas instituições: CEFET-MG e UFMG.

Durante o primeiro contato com um representante da área de Gestão de Pessoas em cada uma das duas instituições, foi explicitado o objetivo da pesquisa e assegurado que haveria o respeito ao anonimato durante e após a realização desta atividade. Com a permissão concedida, procedeu-se ao contato com as pessoas indicadas, pessoalmente, por *e-mail* e telefone, para o convite a participarem da entrevista e o agendamento de horário em sua agenda.

Devido ao momento político em que as instituições públicas federais de ensino estão passando, em que grande parte dos servidores técnico-administrativos encontrava-se em greve por questões salariais, a pesquisadora teve dificuldades para conseguir o número pretendido de entrevistas. Ressalta-se que os funcionários que se pretendia entrevistar não aderiram à greve, em razão de suas funções estratégicas. Em consequência, a carga de trabalho deles aumentou, para suprir a ausência dos servidores em greve.

Na instituição CEFET-MG, a pesquisadora, por tratar-se de servidora do quadro efetivo, não teve dificuldades quanto ao acesso às pessoas para a realização desta atividade. As pessoas foram sempre solícitas e, em alguns casos, reconheceram a importância da realização deste trabalho para a instituição, que, nos últimos anos, tem investido bastante na qualificação de seus profissionais docentes e técnico-

administrativos. Neste ambiente, também houve algumas pessoas que se recusaram a participar da entrevista. A análise da fala destas pessoas revelou que elas estavam um pouco inseguras quanto a seus conhecimentos sobre a legislação, o que pode ter servido de motivo para sua recusa.

Na instituição UFMG, a pesquisadora foi bem recebida pelos servidores contactados. Entretanto, devido ao fato de alguns funcionários estarem em greve, o número de entrevistas pretendido para este trabalho teve que ser reduzido de 20 para 7 pessoas. É importante ressaltar que foram realizadas muitas tentativas antes de se tomar esta decisão, uma vez que a mestranda teria também que atender questões regulamentares da Faculdade Novos Horizontes e da própria Capes.

Na instituição CEFET-MG, a pesquisadora conseguiu entrevistar 19 servidores, sendo 8 atuam na área de Gestão de Pessoas e 11 possuem cargo de chefia. Na UFMG, a pesquisadora entrou em contato com 20 servidores técnico-administrativos, contemplando o universo daqueles que atuam na área de Gestão de Pessoas e servidores que possuem cargo de chefia. Foram 4 entrevistadas que atuam na área de Gestão de Pessoas e 3 que possuem cargo de chefia, totalizando 7 servidores técnico-administrativos.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Esta pesquisa compõe-se de duas etapas para coleta de dados. A primeira etapa contempla a análise documental e a segunda, a realização de entrevistas com os servidores técnico-administrativos das duas instituições públicas que trabalham na gestão de pessoas e servidores que ocupam cargo de chefia nas instituições. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, com uma amostra definida pelo acesso possibilitado pelos sujeitos desta pesquisa. A etapa qualitativa visou ao aprofundamento dos dados levantados a partir da pesquisa documental. A entrevista permitiu à pesquisadora realizar uma leitura visual das reações apresentadas pelo entrevistado e perceber se as perguntas atendiam

aos objetivos propostos, possibilitando durante o processo sua reformulação para o entendimento do entrevistado.

Segundo Trivinõs (1987), esta técnica de coleta de dados valoriza a figura do pesquisador e possibilita ao investigado manifestar sua opinião com liberdade e de forma espontânea, enriquecendo com sua fala a pesquisa. Lüdke e André (1986) complementam que o pesquisador deve estar atento ao número de elementos presentes na situação estudada, pois um aspecto considerado trivial pode ser fundamental para o entendimento da questão norteadora de sua pesquisa. Outro cuidado que deve ser tomado pelo pesquisador consiste em evidenciar o ponto de vista dos participantes com a acuidade para captar suas percepções durante o registro de tais dados. Ou seja, deve estar atento à comunicação verbal e gestual, e às demais manifestações do entrevistado.

A pesquisadora utilizou também um diário de campo, no qual registrou informações, suas percepções durante as visitas às instituições e as idéias e informações obtidas após cada entrevista. Esta atividade foi importante para que conhecesse o ambiente e, a partir destes registros, pudesse saber como deveria ser sua abordagem, respeitando o espaço e a individualidade de cada um dos entrevistados.

Outra informação importante para o leitor refere-se à estruturação das perguntas constantes no Apêndice A e do Apêndice B. Não foi escolhido um autor específico para tratar da temática “Aprendizagem organizacional” e conforme se pode perceber, da organização do referencial construído neste trabalho. A pesquisadora preferiu fazer sua interface a partir da fala das pessoas e de sua proximidade com a fala dos autores referenciados nesta pesquisa. As questões inerentes à legislação que rege a capacitação dos servidores públicos federais foram pensadas com base em situações vivenciadas pela pesquisadora no cotidiano, pois trabalha na área de Recursos Humanos de uma instituição pública federal. Neste sentido, buscou-se conhecer e entender as dificuldades e as dúvidas dos servidores das duas instituições pesquisadas sobre a legislação vigente, a profissionalização no serviço público e suas peculiaridades.

Nesta segunda etapa de coleta de dados, procedeu-se à análise dos registros das informações obtidas e a sua organização, para serem acrescentadas à redação do texto final da dissertação. Conforme orientam os autores na citação abaixo,

[...] observa-se que as informações já obtidas estão suficientemente confirmadas e que o surgimento de novos dados vai ficando cada vez mais raro, até que se atinge 'ponto de redundância' a partir do qual não mais se justifica a inclusão de novos elementos. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, F, 1999, p. 163).

3.4 Tratamento dos dados

As informações contidas nas entrevistas foram tratadas quanto a seu conteúdo, sempre levando em consideração a análise temática dos elementos constitutivos das respostas dos entrevistados. Bardin (1977) recomenda a análise de conteúdo como sendo uma forma útil para se analisar informações de entrevistas. Neste trabalho, procedeu-se, na maioria dos casos, à gravação das entrevistas, que duraram, em média, de trinta a sessenta minutos. Alguns entrevistados solicitaram que sua fala não fosse gravada, pois não se sentiriam confortáveis e à vontade para expressar suas ideias. Nesta situação, a pesquisadora, após o término da entrevista, buscou um espaço tranquilo para aguçar sua memória e transpor para o papel a fala destes entrevistados, complementando as informações que havia escrito no momento da entrevista.

De acordo com Franco (2008), as mensagens, sejam gestuais, verbais ou silenciosas, entre outras, transmitidas pelos entrevistados trazem em si um significado, que deve ser desvelado pelo pesquisador. Os resultados provenientes da análise do conteúdo vão reproduzir as respostas aos objetivos delineados pelo pesquisador. Também, foi realizada tabulação quantitativa do conteúdo das entrevistas, com base no que orientam os autores Melo *et al.* (2007, p. 70): “pauta-se na estatística descritiva e é apresentada no formato de tabelas, de maneira a se obter uma visão mais ampla, quantificada e resumida das entrevistas”. Segundo Bardin, 2009, p. 142),

[...] o que caracteriza a análise qualitativa é o facto de a “inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual

A análise, ou categorização temática, foi construída mediante a releitura da transcrição da fala dos entrevistados e a seleção de ideias recorrentes nestes discursos, vistas como relevantes na percepção do pesquisador (MELO *et al.*, 2007). Nesta análise, observou-se a repetição de palavras e ideias pelos entrevistados.

Assim, a pesquisadora partiu dos objetivos delineados nesta pesquisa, buscando não se desviar do foco pretendido com este trabalho durante a análise dos dados coletados. Foi realizada a leitura do material obtido, o que permitiu estabelecer relações com outros textos produzidos por autores de relevância sobre a temática em questão. Prosseguiu-se com a análise quantitativa das respostas dos entrevistados, para a visualização da incidência de ideias correlatas e recorrentes na fala dos servidores entrevistados. Ressalta-se, ainda, que as questões contidas no apêndice A e no apêndice B tiveram como foco as temáticas “Profissionalização no serviço público” e “Programa de Capacitação e Aprendizagem Organizacional”, observando suas peculiaridades, para que a pesquisadora pudesse inferir, a partir das respostas dos participantes desta pesquisa, sua percepção e seus conhecimentos sobre tais assuntos. Ao final desta etapa, foi redigido um texto contendo análises, constatações e considerações sobre as informações presentes neste material.

Na análise das informações coletadas nesta pesquisa, foram utilizados, especialmente, os autores: Ruas, Antonello, Boff, Nonaka Takeuchi, Hitt e Betts, Walsh e Ungson, conforme se pode constatar no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das informações concernentes a este estudo se dá em duas etapas. Na primeira, serão apresentadas as análises relacionadas à pesquisa documental –, ou seja: leitura e interpretação de documentos e informações obtidas no site das instituições pesquisadas. Na segunda, serão apresentados os dados resultantes das entrevistas, como o perfil dos sujeitos e demais informações e questões concernentes aos roteiros de entrevista usados. Neste instrumento de coleta de dados foi contemplado o programa de capacitação das instituições estudadas.

Este capítulo está estruturado em duas seções. Na primeira, apresentam-se informações sobre as ações de capacitação desenvolvidas pela instituição CEFET-MG no período de 2003 a 2009; e a análise das entrevistas realizadas com 8 servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas e 11 servidores que possuem cargo de chefia na instituição. Na segunda seção, dedica-se às informações sobre as ações de capacitação desenvolvidas pela UFMG no período de 2003 a 2009; e a análise das entrevistas realizadas com 4 servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas e 3 servidores que possuem cargo de chefia na instituição.

4.1 CEFET-MG– ações desenvolvidas para a capacitação dos servidores técnico-administrativos

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), autarquia vinculada ao Ministério da Educação, é uma instituição federal de ensino superior (IFES), caracterizada como instituição multicampi, com atuação no estado de Minas Gerais. Sua área de atuação abrange os níveis de ensino da educação profissional técnica de níveis médio e tecnológico, cursos de bacharelado e licenciatura, e cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, contemplando, assim, o ensino, a pesquisa e a extensão, na área tecnológica e no âmbito da pesquisa aplicada. (Relatório de Gestão, 2008, p.07)

Quanto ao corpo de servidores técnico-administrativos, o CEFET-MG possui uma política institucional focada em ações que possibilitam a capacitação de seus servidores, preparando-os para enfrentar os desafios atuais e em consonância com os princípios da administração pública: prestação de serviços com qualidade e eficiência. Outro ponto avaliado pela instituição como importante é a promoção da saúde, por meio das atividades diversas desenvolvidas pelo Programa Qualidade de Vida e a equipe do SMOdE. A valorização dos recursos humanos é um desafio constante para a instituição, tendo em vista a diversidade de profissionais que possui em seu quadro, os objetivos institucionais e suas peculiaridades.

A Lei 11.091/2005, no aspecto da gestão da carreira, considera a valorização da capacitação dos servidores um importante meio de desenvolvimento das competências institucionais e a avaliação de desempenho, um instrumento gerencial que permite ao administrador público mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pelas equipes de trabalho. O decreto 5.825/06 estabelece diretrizes para que a área de Gestão de Pessoas gerencie o plano de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos e acompanhe os programas vinculados ao plano estabelecido pela sua instituição.

Neste contexto, o CEFET-MG, ciente do seu papel e em consonância com essa nova política governamental, criou em 2005, a Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CGDRH), vinculada administrativamente à Diretoria de Planejamento e Gestão. O trabalho da CGDRH é propor e executar a Política de Gestão de Pessoas do CEFET-MG, tendo como áreas de atuação:

- a) capacitação e qualificação;
- b) desenvolvimento de pessoas;
- c) políticas de saúde e qualidade de vida;
- d) serviço médico, odontológico e de enfermagem;
- e) programa de assistência à saúde suplementar.

Nesta pesquisa, foram abordadas especificamente as ações que envolvem o Programa de Capacitação da instituição, ou seja, as atividades que contemplam a capacitação e a qualificação dos servidores, no período de 2003 a 2009.

No período de 2003 a 2004, ainda não havia um programa específico para o desenvolvimento dos servidores. E, de acordo com dados constantes no Relatório de Gestão de 2003 e 2004, as informações sobre a qualificação dos técnico-administrativos são apresentadas na (TAB. 1).

Tabela 1 - Indicadores de recursos humanos – Qualificação dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG – 2003 e 2004

Titulação	Número total de servidores capacitados/ano (campi: I, II, III, IV, V e VI)	
	2003	2004
Mestrado/Doutorado	-	-
Especialização	89	93
Graduação	94	81
Ensino Médio	158	168
Ensino Fundamental	81	79
Total	422	421

Fonte: Relatório de Gestão CEFET-MG 2003/2004.

Os dados da TAB. 1 demonstram que a modalidade ensino médio teve maior aumento de servidores capacitados no período de 2003 a 2004 em relação às outras modalidades de ensino.

No período de 2003 a 2004, não havia uma política específica de capacitação dos servidores focada em aperfeiçoamento. De acordo com a TAB. 2, baseada no Relatório de Gestão (2004, p. 57), constata-se:

Tabela 2 – Indicadores de recursos humanos/CEFET- MG – Aperfeiçoamento do servidores técnico-administrativos

Modalidade	Ano base		
	2002	2003	2004
Aperfeiçoamento	24	20	2

Fonte: Relatório de Gestão 2004.

Em 2005, com a criação da Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CGDRH), houve mudanças na instituição, quando se iniciaram novas atividades e oportunidades para contemplar a formação continuada dos servidores, sendo:

Um das metas pretendidas pela instituição: '[...] desenvolver e modernizar a esfera administrativa em termos de tecnologia de organização e de recursos institucionais, no caso dos recursos humanos, a implantação de uma Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos [...]' (RELATÓRIO DE GESTÃO CEFET-MG/2005, p. 39).

O número de servidores atendidos pelo programa de bolsas foi modificando-se ao longo dos anos, conforme as informações no demonstrativo apresentado pela CGDRH.

Tabela 3 – Apresentação da evolução do programa de apoio à graduação e Pós-graduação no período de 2005 a 2010

Evolução do Programa de Apoio a Graduação		Evolução Programa de Apoio a Pós-Graduação	
Ano	Servidores atendidos	Ano	Servidores atendidos
2005	17	2005	4
2006	32	2006	16
2007	41	2007	36
2008	54	2008	87
2009	70	2009	113
2010	75	2010	188

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

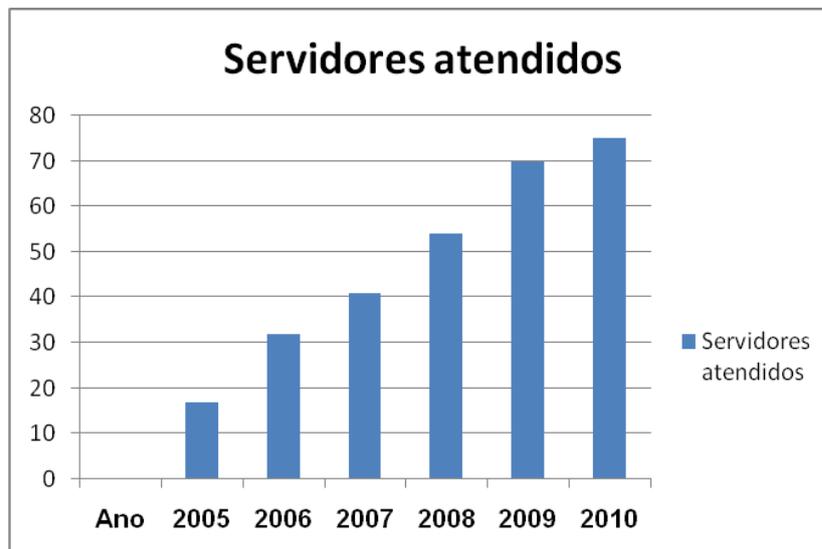


Gráfico 1 - Evolução do programa de apoio à graduação no período de 2005 a 2010.

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.



Gráfico 2 - Evolução do programa de apoio à pós-graduação no período de 2005 a 2010.

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

Quanto ao número de bolsas oferecidas aos servidores do CEFET-MG, os dados apresentados na TAB. 4 e no GRÁFICO 3 a seguir demonstram que ao longo dos anos diminuiu o número de bolsas para graduação e aumentou o número de bolsas de pós-graduação. Ressalta-se que, aumentou o número de servidores qualificados na instituição. Conseqüentemente, o foco para a oferta de bolsas passa a ser a modalidade pós-graduação, refletindo uma mudança de demanda para o programa.

Tabela 4 - Número de bolsas concedidas aos servidores do CEFET-MG no período de 2005 a 2010

Número de bolsas concedidas aos servidores		
Ano	Pós-Graduação	Graduação
2005	4	17
2006	16	32
2007	36	41
2008	86	42
2009	115	70
2010	188	75

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

Em 2005, o CEFET-MG iniciou o Programa de Apoio à Graduação e o Programa de Apoio à Pós-graduação para seus servidores, tendo como diretriz o ressarcimento de 60% do valor da mensalidade para o servidor matriculado em instituições de ensino privado. Esta iniciativa possibilitou ao servidor retornar seus estudos.

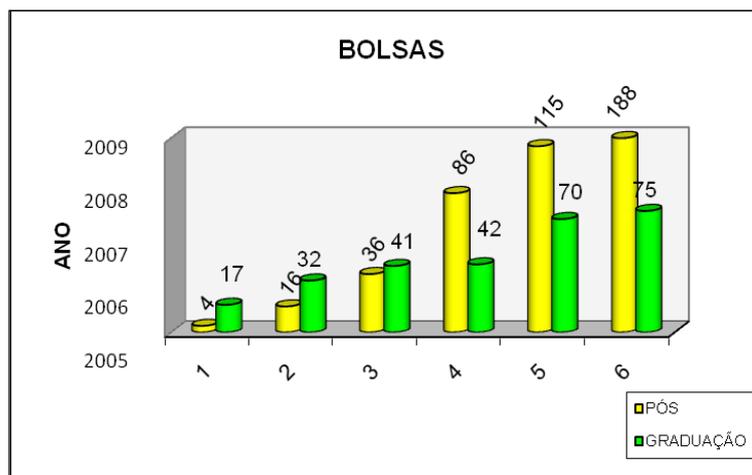


Gráfico 3 – Evolução do número de bolsas de graduação e pós-graduação para os servidores do CEFET-MG no período de 2005 a 2009.

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

Em 2008, a instituição, ao constatar o aumento da demanda de servidores interessados em se capacitar, realizou algumas mudanças no programa, alterando o percentual de ressarcimento das mensalidades. Atualmente, a instituição subsidia o servidor que está matriculado no curso de graduação com um percentual de 60% a 100%, dependendo do período e com 70% da mensalidade em programas de pós-graduação.

O CEFET-MG, em consonância com a legislação vigente – decreto 5.825, de 29 de junho de 2006 –, além do programa de bolsas para a graduação e pós-graduação de seus servidores, criou em 2006, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para seus servidores, cuja proposta consiste em ofertar cursos de capacitação de pequena duração, para atender às demandas emergentes, e valorizar os servidores com formação, para ministrar cursos de aperfeiçoamento na própria instituição. Os profissionais envolvidos tinham, além do reconhecimento do seu valor, a remuneração pelo seu trabalho realizado fora da jornada diária de trabalho, obedecendo às disposições legais.

Esta iniciativa foi um avanço, pois nos anos anteriores ao Decreto 5.825/2006 as oportunidades de capacitação eram poucas e, algumas vezes, o servidor investia na sua formação com recursos financeiros próprios. Os primeiros cursos ofertados pelo

Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento do CEFET-MG aconteceram no segundo semestre de 2006, sob o gerenciamento da CGDRH:

- a) informática como instrumento de trabalho, com 27 servidores inscritos;
- b) leitura e produção de textos curtos, com 32 servidores inscritos;
- c) inglês para fins específicos: leitura, com 16 servidores inscritos.

Em 2007, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento do CEFET-MG ofertou os cursos: (i) Inglês Básico quatro habilidades; (ii) Leitura e Produção de Textos Curtos; (iii) a ironia e o humor na literatura; (iv) Relações Interpessoais e Desenvolvimento Comportamental no Trabalho; (v) Treinamentos Setoriais (atualização em normalização bibliográfica e Gerenciamento humano); (vi) Leitura para Processos Seletivos em Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* e Orientação de Projetos de Pesquisa; (vii) Informática como Instrumento de Trabalho (TAB. 5, GRÁFICOS 4 e 5).

Tabela 5 – Participação de docentes e técnico administrativos em cursos de capacitação promovidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG/ ano 2007

CURSOS DE CAPACITAÇÃO - 2007					
Público-alvo	Língua Portuguesa	Língua estrangeira	Relacionamento Interpessoal	Atualização em Normalização Bibliográfica	Informática
Docente	-	25	-	-	-
Téc.- Adm.	34	31	33	13	10
TOTAL	34	56	33	13	10

Fonte: CGDRH.

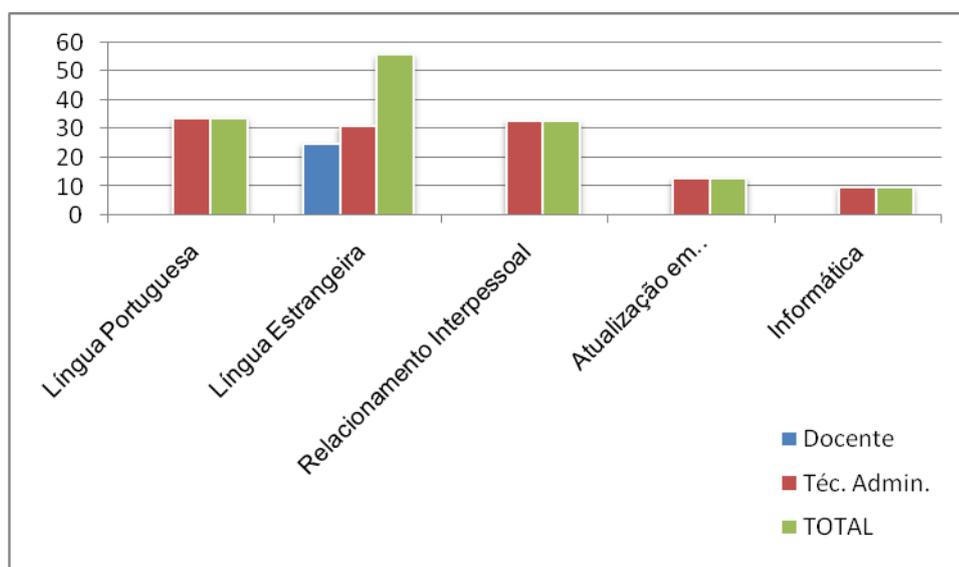


Gráfico 4 – Participação dos servidores do CEFET-MG em cursos de capacitação no ano de 2007. Fonte: CGDRH-CEFET/MG

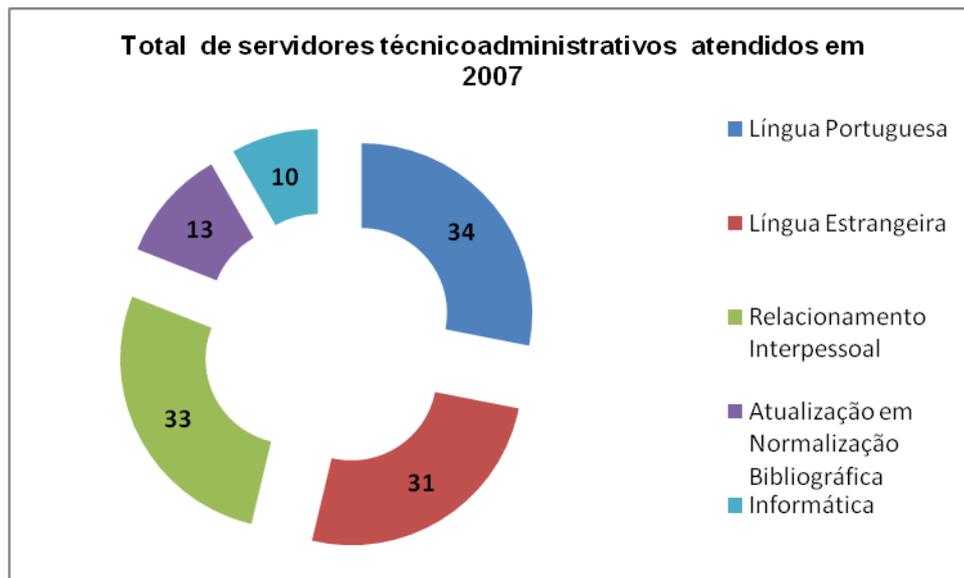


Gráfico 5 – Total de servidores técnico-administrativos atendidos no Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano de 2007.
Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

Em 2008, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento do CEFET-MG passa a ser denominado Programa de Capacitação dos Servidores do CEFET-MG. As ações desenvolvidas neste ano incluem o treinamento para a recepção dos novos servidores aprovados em concurso público e os cursos: (i) *Excel* 2000 Básico; (ii) Atendimento ao público; (iii) Aperfeiçoamento na Língua Portuguesa; (iv) Nivelamento na Norma Padrão da Língua Portuguesa; (v) Leitura em Língua Inglesa Preparatório para Exames de Mestrado; (vi) Inglês Básico Quatro Habilidades. (TAB. 6 e GRÁFICO 6).

Tabela 6 – Participação dos docentes e dos servidores técnico-administrativos em cursos promovidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano 2008

CURSOS DE CAPACITAÇÃO - 2008			
Público	Língua Portuguesa	Língua estrangeira	Informática
Docente	1	6	10
TAE (Técnico Administrativo)	19	39	21
Externo	-	-	-
TOTAL	20	45	31

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

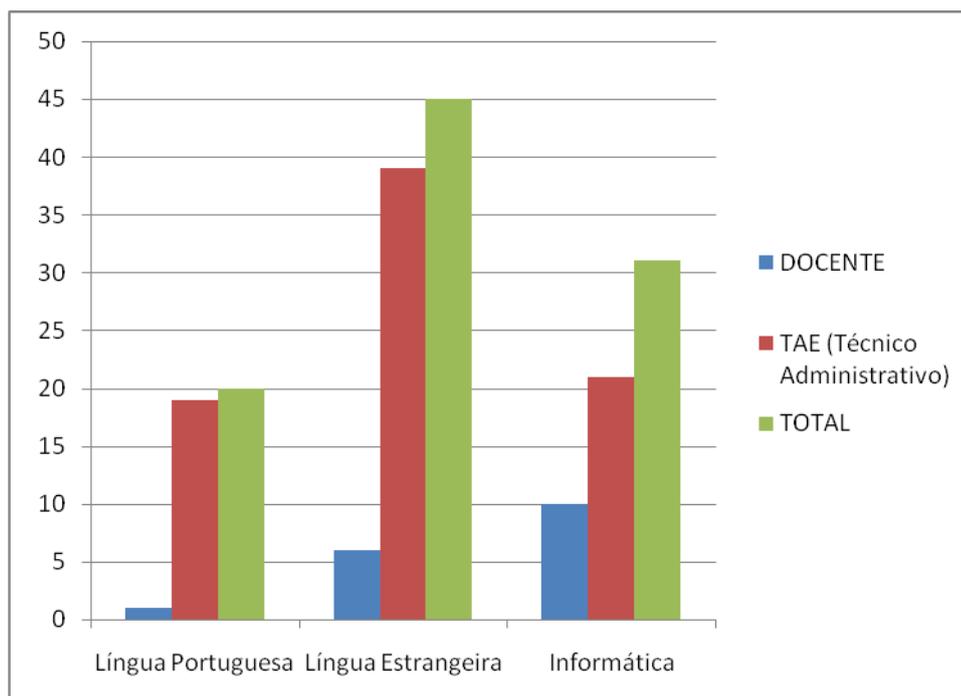


Gráfico 6 – Participação dos docentes e dos servidores técnico-administrativos em cursos promovidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano de 2008.

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

Em 2009, o Programa de Capacitação dos Servidores do CEFET-MG apresentou os seguintes cursos: (i) Nova Ortografia; (ii) Leitura de Textos Midiáticos; (iii) Leitura e Produção de Textos Acadêmicos; (iv) Inglês Básico Quatro Habilidades; (v) Inglês Básico Quatro Habilidades; (vi) Inglês Conversação (*upper-intermediate level*); (vii) Inglês Pré Intermediário; (viii) Leitura em Língua Inglesa Preparatório para Exames de Mestrado; (ix) Relações Interpessoais; (x) Informática Básica; (xi) Elaboração, Normalização e Formatação de Trabalhos Acadêmicos; (xii) Projetos de Intervenção Sócio Educativa para Juventude -uma construção a partir do olhar – treinamento setorial. (TAB. 7, GRÁFICOS 7 e 8).

Tabela 7 – Participação dos docentes e dos servidores técnico administrativos em cursos promovidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano 2009

CURSOS DE CAPACITAÇÃO - 2009					
Público	Língua inglesa	Língua estrangeira	Relacionamento interpessoal	Atualização em Normalização Bibliográfica	Informática
Docente	6	26	2	4	36
Téc. Administrativo	22	73	11	4	4
Externo	-	-	1	-	-
TOTAL	28	99	14	8	40

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

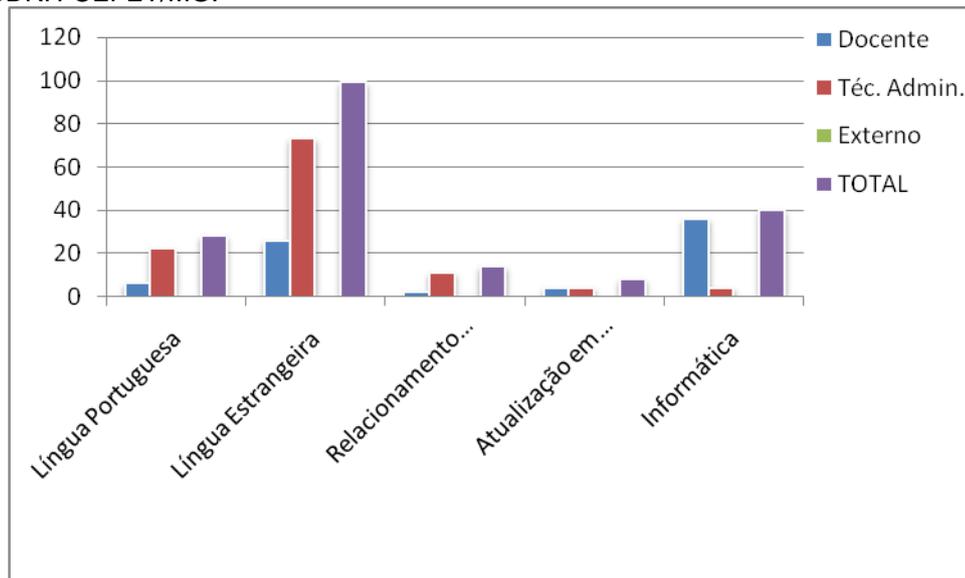


Gráfico 7 - Participação dos servidores do CEFET-MG em cursos de capacitação no ano de 2009.

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

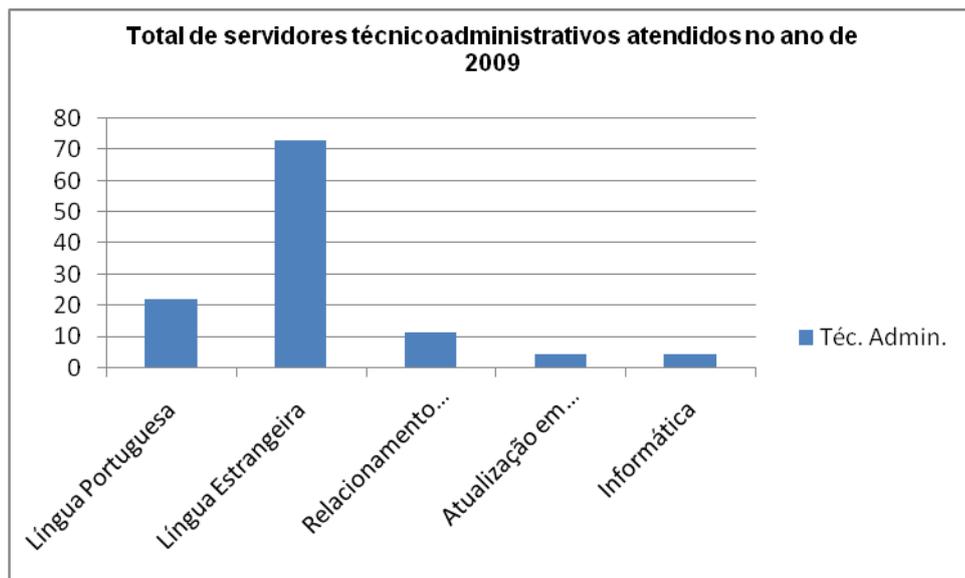


Gráfico 8 - Total de servidores atendidos pelo Programa de Capacitação do CEFET-MG no ano de 2009.

Fonte: CGDRH-CEFET/MG.

O Programa de Capacitação dos Servidores do CEFET-MG desenvolveu durante o período de 2006 a 2009, ações que possibilitaram o aprimoramento de conhecimentos técnicos de seus servidores e seu desenvolvimento, ao disponibilizar cursos capazes de contribuir para o acesso a outras formas de formação continuada, como a graduação e a pós-graduação. Outra estratégia usada pela instituição consistiu no ressarcimento do valor da mensalidade de cursos de aprimoramento e participação em eventos (congressos, seminários), importantes

para promover a atualização de conhecimentos e demais tarefas do cotidiano do servidor. No caso desta modalidade, a chefia imediata do servidor encaminha solicitação para a CGDRH informando dados sobre a relevância do curso pretendido para a formação do servidor, que observando sua especificidade sejam tomadas as devidas providências relativas à recursos financeiros.

4.1.1 Análise das entrevistas realizadas com servidores do CEFET-MG

No período de março a julho do ano de 2011, a pesquisadora entrou em contato com funcionários do CEFET-MG para entrevistar 20, contemplando aqueles que atuam na área de Gestão de Pessoas e aqueles que possuem cargo de chefia na instituição. Durante o contato, foi explicitado o objetivo da pesquisa, assegurando que haveria o respeito ao anonimato. Com a permissão concedida, procedeu-se ao contato com as pessoas indicadas, pessoalmente, por email e por telefone, para agendar um horário para a realização das entrevistas. Na segunda quinzena de março, iniciaram-se as entrevistas.

Na instituição CEFET-MG, a pesquisadora conseguiu entrevistar 19 servidores, sendo 8 que atuam na área de Gestão de Pessoas e 11 que possuem cargo de chefia. O critério utilizado para a escolha dos participantes desta pesquisa foi a acessibilidade, conforme já tratado no capítulo referente à metodologia neste trabalho.

Quanto ao perfil dos servidores entrevistados, 74% são do sexo feminino, 79% estão na faixa etária de 47 a 56 anos, e 63% são casados. Quanto à sua formação acadêmica 37% possuem nível de escolaridade de pós-graduação *lato sensu* e 32% com pós-graduação *stricto sensu*. Nas TAB. 8 e 9 e nos GRÁFICOS 9,10, 11 e 12, apresentam-se detalhamentos destas informações.

Tabela 8 - Perfil dos servidores entrevistados no CEFET-MG

Total	Sexo		Idade				Estado civil		
	Fem.	Masc.	25 à 35 anos	36 à 46 anos	47 à 56 anos	Acima de 57 anos	Solteiro	Casado	Divorciado
Total EG	7	1	1	-	7	-	3	2	3
Total EC	7	4	-	3	8	-	1	10	-
Total SE	14	5	1	3	15	-	4	12	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;
 EC: entrevistado que possui cargo de chefia;
 SE: servidores entrevistados.

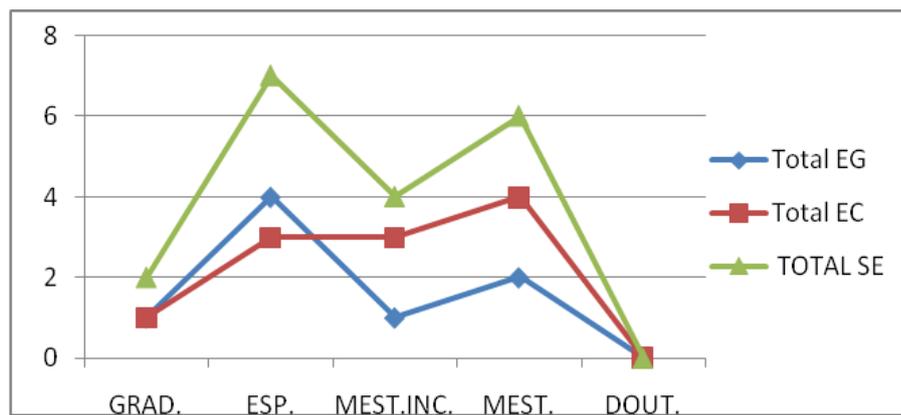
Tabela 9 – Nível de formação dos servidores entrevistados no CEFET-MG

Dados	Graduação	Especialização	Mest. Inc.	Mestrado	Doutorado
Total EG	1	4	1	2	-
Total EC	1	3	3	4	-
Total SE	2	7	4	6	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EC: entrevistado que possui cargo de chefia
 SE: servidores entrevistados
 Grad: Graduação
 Mest. inc.: Mestrado Incompleto
 Mest. : Mestrado
 Dout.: Doutorado

**Gráfico 9** – Nível de formação dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;
 EC: entrevistado que possui cargo de chefia;
 SE: servidores entrevistados.

Quanto à forma de ingresso na instituição, 79% dos entrevistados responderam que foram aprovados em concurso público para o CEFET-MG e 21% que vieram redistribuídos de outras instituições (TAB. 10 e GRÁFICO 10).

Tabela 10 – Forma de ingresso dos servidores entrevistados no CEFET-MG

Dados	Concurso	Redistribuição
Total EG	5	3
Total EC	10	1
Total SE	15	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;
EC: entrevistado que possui cargo de chefia;
SE: servidores entrevistados.

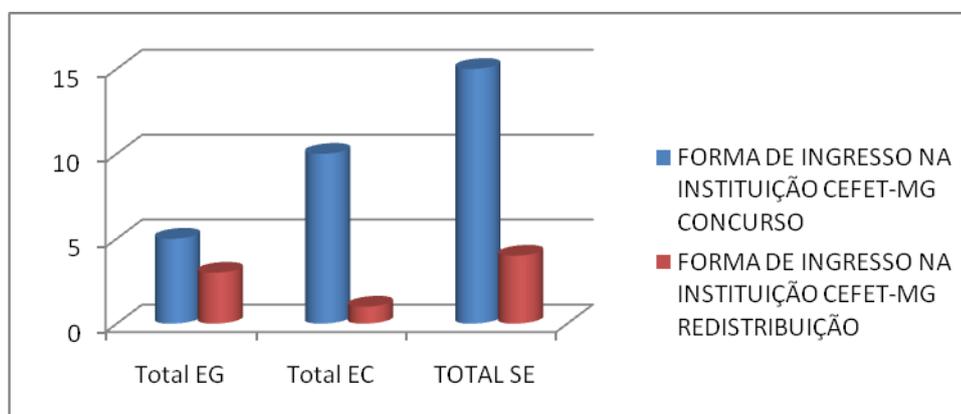


Gráfico 10 – Forma de ingresso dos servidores no CEFET-MG.

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;
EC: entrevistado que possui cargo de chefia;
SE: servidores entrevistados.

Em relação ao período em que atuam na instituição, 53% dos respondentes têm no mínimo 21 anos e no máximo 30 anos de trabalho no CEFET-MG e 32% estão com mais de 30 anos na instituição (TAB. 11 e GRÁFICO 11).

Tabela 11 – Período que os servidores entrevistados no CEFET-MG já atuam na instituição

Dados	Até dez anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 30 anos	Acima de 31 anos
Total EG	1	4	3	-
Total EC	1	-	7	3
Total SE	2	4	10	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;
EC: entrevistado que possui cargo de chefia;
SE: servidores entrevistados.

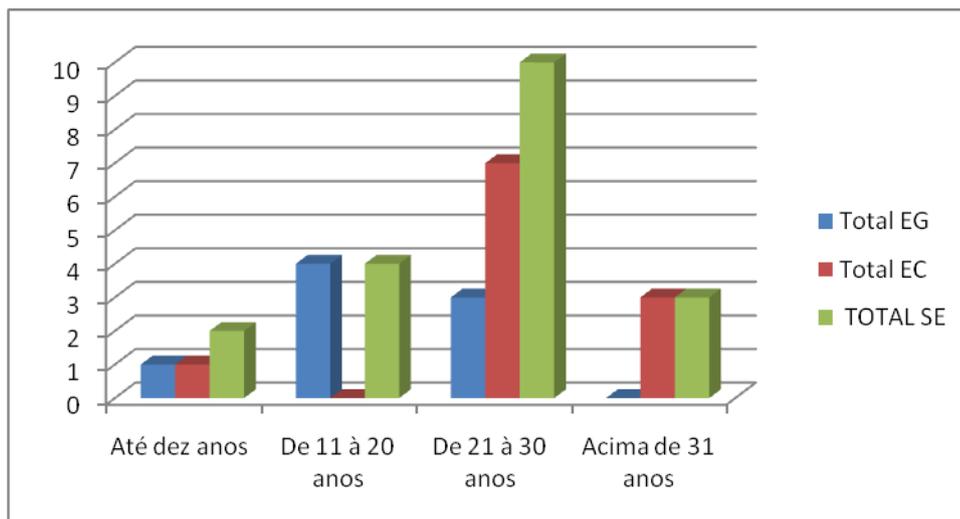


Gráfico 11 - Período em que os servidores entrevistados já atuam no CEFET-MG.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.2 Apresentação da análise das entrevistas realizadas com os servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do CEFET-MG

O roteiro de entrevista para os servidores entrevistados que atuam na área de Gestão de Pessoas (APÊNDICE A) abrange questões específicas do seu cotidiano. Esta categoria de servidores compõem-se de 8 pessoas. As questões indagadas neste instrumento contemplam o Decreto 5.707/2007 e as temáticas: “Profissionalização no serviço público”, “Programa de capacitação” e “Aprendizagem organizacional”, conforme já explicitado na metodologia deste trabalho. Realizou-se a análise de conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados e construíram-se tabelas para possibilitar a visualização do leitor das respostas dadas pelos entrevistados.

Para os servidores entrevistados, a profissionalização é vista como uma forma de a legislação normatizar e incentivar as pessoas a se capacitarem e, conseqüentemente, de melhorar a prestação de serviços. Há, também, o incentivo financeiro, que é visto como positivo. Na TAB. 12, apresentam-se dados sobre a opinião dos participantes da pesquisa.

As melhorias são lentas, mas podemos ver mudanças sutis em algumas áreas. O resultado imediato são as avaliações dos cursos, com a boa nota da instituição. Mas, como o programa foi amplo, podemos dizer que está em

todos os lugares: melhoria de sistemas de acesso nas bibliotecas, investimentos nas áreas de compras e passagens, aperfeiçoamento nos processos licitatórios e contratos, investimentos em programas de recursos humanos dentre outros (E7).

Tabela 12 – Opinião dos gestores quanto à profissionalização dos servidores públicos

Respostas	Entrevistados	Total
A capacitação é valorizada por meio de incentivos e gratificação que geram efeitos financeiros para os servidores	E1, E3, E4, E5, E7, E8	6
A regulamentação das carreiras dos servidores Técnico-administrativos por meio de decretos e leis específica	E1, E2, E4, E5, E7	5
Trata da capacitação dos servidores segundo suas habilidades e competências dentro da instituição	E1, E2, E6, E7	4
É concebida pela legislação como uma forma de melhoria da qualidade do serviço público	E1, E3, E6, E7	4
As pessoas ficaram estimuladas a investir na sua capacitação	E3, E7, E8	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às ações desenvolvidas pela instituição no período de 2003 a 2009 para promover a capacitação dos servidores, há um consenso entre os entrevistados de que a instituição tem, sim, atuado nesta questão e que foi, especificamente a partir de 2005, realizado um investimento substancial para o desenvolvimento profissional dos servidores. Os entrevistados acrescentam que tais ações são importantes para a melhoria dos indicadores institucionais e ajudam o servidor a estar se desenvolvendo, conforme dados constantes nas TAB. 3 e 4 . “Melhorou no clima organizacional como um todo. O perfil do servidor muda para se tornar mais profissional, mais comprometido (E3)” (TAB. 13 e 14).

Tabela 13 - Ações desenvolvidas pelo CEFET-MG no período de 2003 a 2009

Respostas	Entrevistados	Total
Tem oferecido cursos de capacitação para os servidores, com diferentes enfoques	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	8
A partir de 2005, ações para o desenvolvimento profissional dos servidores	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	7
Apoio financeiro aos servidores para sua qualificação profissional	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	7
No período de 2003 a 2005 não existiam ações de capacitação para os servidores	E2, E3, E5, E6, E7	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 14 - Opinião dos servidores sobre as ações de capacitação desenvolvidas pelo CEFET-MG

Respostas	Entrevistados	Total
Estas ações ajudam o servidor estar se desenvolvendo	E1, E3, E4, E5, E6, E8	6
Tais ações são importantes para a melhoria dos indicadores institucionais	E1, E3, E5, E7, E8	5
Melhoria dos serviços ofertados que é a educação pública de qualidade	E3, E6, E7	3
Não tenho conhecimento aprofundado de tais ações	E2	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à temática “Profissionalização dos servidores”, 63% dos entrevistados responderam que esta iniciativa do governo tem sido boa para a instituição como um todo e 50% reconhecem que os servidores sentem-se motivados e atentos às oportunidades de aprimoramento profissional (TAB. 15).

Os cursos de capacitação ofertados pela própria instituição têm proporcionado o convívio de diversos servidores que trabalham em setores distintos e até desenvolvido relações humanas que propiciam sentimentos de coleguismo e amizade. Os cursos de educação formal onde participam servidores de diferentes classes, cargos e lotações tem oferecido aos servidores a chance de implementar mudanças nos setores que atuam (para alguns) mas principalmente aprofundar relações de solidariedade e coleguismo entre os servidores. (E1)

Tabela 15 - Resultados da profissionalização dos servidores do CEFET-MG instituição

Respostas	Entrevistados	Total
Tem sido muito bom para a instituição como um todo	E2, E3, E5, E6, E7	5
Servidores motivados e preocupados em se aperfeiçoar, em estudar	E2, E3, E5, E7	4
É difícil mensurar o resultado destas ações	E1, E4	2
Alguns servidores buscam realizar cursos apenas pelo retorno financeiro	E1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 88% dos entrevistados, a aprendizagem organizacional é um processo de apropriação de conhecimentos pelos indivíduos numa organização. Na TAB. 16 apresentam-se as falas dos entrevistados.

No meu entendimento, a aprendizagem organizacional é o processo de mudança de uma organização na base de seus valores, que pode levar a uma melhoria na performance do desenvolvimento das suas atividades e, conseqüentemente, nos seus produtos. (E7)

Tabela 16 - Aprendizagem organizacional para os gestores entrevistados do CEFET-MG

Respostas	Entrevistados	Total
É o processo de apropriação de novos conhecimentos	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8	7
É você conhecer a organização em que você trabalha e aprender com ela todos os dias	E1, E3, E4, E5, E6, E7	6
É a transmissão de conhecimento, que é passado de um para o outro	E1, E3, E5, E6, E7	5
É um processo conjunto de avaliação e de <i>feedback</i> pra uma evolução institucional	E3, E4	2
Não sei o que é	E2, E8	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às ações de profissionalização dos servidores do CEFET-MG, para 50% dos entrevistados significa o crescimento pessoal dos indivíduos e da própria instituição. Ao serem indagados sobre o aprendizado da instituição quanto aos resultados dessa profissionalização dos servidores, 50% indicaram em sua fala que ainda é muito cedo para mensurar e avaliar este tipo de resultado, pois as ações encontram-se em processo.

O que se tem aprendido é que quando o indivíduo adquire conhecimentos e melhora suas práticas toda organização cresce e amplia suas perspectivas (E6). A Qualificação e capacitação de seus profissionais é extremamente importante para o crescimento da instituição. (E5)

A profissionalização dos servidores exerce um papel importante para que os serviços prestados estejam em consonância com a legislação vigente e os princípios da eficiência e eficácia no serviço público (TAB. 17).

É dar uma condição melhor pra que o ensino aconteça de qualidade, né, pro professor, pros alunos. E temos que ter toda a estrutura aí, né, com todos os técnicos administrativos trabalhando pra que isso aconteça neh. A atividade fim é melhorar a qualidade do ensino cada vez mais. (E8)

Tabela 17 - O que a instituição aprendeu coletivamente como resultado da profissionalização dos servidores do CEFET-MG?

Respostas	Entrevistados	Total
Acho que ainda é cedo para avaliar este tipo de resultado	E1, E4, E5, E7	4
Não sei informar objetivamente sobre esses resultados	E1, E2, E4	3
Aprendeu que investir na qualificação e capacitação dos servidores o retorno é garantido	E3	1
Qualificação e capacitação de seus profissionais é importante para a o crescimento da instituição	E6	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 63% dos entrevistados o que mudou na instituição em função das ações de profissionalização promovidas pelo CEFET-MG foi também o aumento expressivo de servidores capacitados. “[...] os servidores estão satisfeitos. Vêm mais leves, mais dispostos a encarar o trabalho. E os servidores estão interessados naquilo que estão fazendo. A instituição é que sai ganhando”. (E4)

4.1.3 Apresentação da análise das entrevistas realizadas com os servidores que possuem cargo de chefia no CEFET-MG

Este grupo corresponde a 11 servidores dos 19 entrevistados no CEFET-MG que participaram da pesquisa, respondendo às questões constantes no Apêndice B, elaborado para avaliar a percepção daqueles que possuem cargo de chefia no CEFET-MG sobre o Decreto 5.707/2006 e as temáticas: “Profissionalização no serviço público”, “Programa de capacitação” e “Aprendizagem organizacional”, conforme já explicitado na metodologia deste trabalho. Realizou-se a análise de conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados e construíram-se tabelas para possibilitar a visualização do leitor das respostas dadas pelos entrevistados.

Na opinião de 82% dos entrevistados o Decreto 5.707/2006 significou uma excelente oportunidade para a formação continuada dos servidores, os quais também

consideram positivas as ações promovidas pela instituição em consonância com a legislação vigente.

A gente nota que tem tido uma preocupação muito grande, no caso o RH em promover os trabalhadores. No caso cursos que sejam de interesse da instituição também, desenvolvendo cada vez mais o trabalhador, os conhecimentos. No nosso caso, o nosso setor, que exige cursos frequentemente, a gente vê que o retorno é benéfico para o pessoal. A qualidade de trabalho, a gente vê retorno em qualidade do trabalho [...] (E3) O retorno para a instituição é enorme e se reflete no maior envolvimento dos servidores com seu trabalho e no melhor desempenho das tarefas. (E5)

Nas TAB. 18 e 19, constata-se tais informações sobre a percepção dos chefes entrevistados em consequência do novo paradigma na administração pública e o papel das instituições como aliadas na consecução deste projeto, que é de proporcionar o incentivo legal e financeiro para o aprimoramento de seus profissionais.

Tabela 18 - Opinião dos servidores entrevistados que possuem cargo de chefia no CEFET-MG sobre o Decreto 5.707/2006

Respostas	Entrevistados	Total
A iniciativa, eu achei excelente.	C1, C2, C4, C5, C6, C7, C8, C10, C11	9
Acho importante a instituição apoiar e incentivar seus funcionários	C1, C2, C3, C5, C6, C8, C9, C10, C11	9
A instituição está preocupada em promover a qualificação dos servidores.	C1, C2, C3, C5, C6, C8, C10, C11	8
Acho importante ter uma legislação que incentive e estimule a formação dos servidores.	C2, C3, C4, C5, C6, C8, C10, C11	8
Sei muito pouco sobre este decreto.	C4, C5, C6, C7, C8, C10	6
Não conheço. Nunca li o decreto.	C1, C2, C3, C9, C11	5
É desenvolver cada vez mais o trabalhador e seus conhecimentos.	C1, C5, C6, C8	4

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo a ilustrar a percepção dos entrevistados acima descritas, seguem-se os seguintes relatos:

Acho que a instituição, de uns tempos pra cá, que a capacitação explodiu no Cefet, admiro muito (pausa), acho excelente (pausa) Cefet já demonstra resultados. O que me impressionou é a reposta dos servidores [...] com essa capacitação, com a participação o entusiasmo (C1). Poucas instituições no Brasil investem em capacitação igual o CEFET tá investindo, tanto em cursos de graduação, pós-graduação, além de cursos de pequena duração. (C6)

Tabela 19 – Percepção dos servidores entrevistados que possuem cargo de chefia quanto à participação dos servidores em atividades de capacitação

Respostas	Entrevistados	Total
A instituição incentiva financeiramente e motiva o servidor a capacitar-se.	C1, C2, C3, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11	10
São ofertados cursos de capacitação em diferentes áreas.	C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11	9
São ofertadas bolsas de apoio a graduação e pós-graduação para os servidores.	C2, C6, C7, C8, C9, C10, C11	6
Há um interesse da instituição de desenvolver cada vez mais os conhecimentos do trabalhador	C1, C5, C6, C8, C9	5
Existem vários projetos.	C1, C2, C7	3
Há uma preocupação da área de RH em promover a capacitação dos servidores.	C3, C5	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto á participação dos entrevistados enquanto aluno em atividades de capacitação promovidas pela instituição, 91% afirmaram que têm sido beneficiados (TAB. 20 e 21).

Tabela 20 - Dados sobre a participação dos servidores que possuem cargo de chefia em atividades diversas de capacitação promovidas pela instituição

Respostas	Entrevistados	Total
Sim. Tive bolsa para cursar pós-graduação.	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C10, C11	10
Sim. Seminário e curso de capacitação.	C1, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C11	9
Sim.Tive bolsa para cursar graduação.	C2, C3, C9	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Abaixo, os entrevistados discorreram sobre sua opinião quanto a participação dos servidores que se encontram lotados no seu setor em atividades promovidas pela instituição.

O nível do setor melhorou demais. O pessoal tem mais noção das coisas. Todos participam, são mais críticos. Eles têm um raciocínio mais amplo,

mais maduro. De zero a dez melhoram cinquenta por cento. A capacidade deles aumentou, eu sou muito entusiasmada com este programa (C1). No meu setor, praticamente todos participaram do Programa de Capacitação. Então, tem uma turma fazendo mestrado, teve gente que fez graduação. Terminou graduação e estão no mestrado. Tem gente que terminou a graduação agora e estão já pensando no mestrado (C11). Sempre observei em todos os setores que eu fui. Quando não tem, eu mesmo incentivo (C7).

Sobre a existência ou não de interferências das atividades de capacitação na execução das tarefas comuns ao cotidiano dos servidores, 45% pensam que não, pois há uma parceria entre ambos (servidor e sua chefia) para a compensação de horário quando a atividade se dá durante o horário de trabalho, e 27% que sim, atrapalha um pouco. Classificam as interferências como positivas 18%, pois o resultado final é a melhoria no desempenho das atividades pelos servidores.

Tabela 21 - Opinião dos servidores que participaram de atividades promovidas pelo CEFET-MG, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sim cursos de capacitação de pequena duração.	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11	11
Sim pós-graduação.	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11	11
Sim graduação.	C1, C3, C8, C9	4

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo a ilustrar as percepções acima descritas, seguem-se os seguintes relatos:

Às vezes; sim, às vezes não. Às vezes interfere, um pouquinho porque, por exemplo, é quando esse pessoal estava fazendo o segundo grau aqui na escola. Muitas vezes, eles faziam no horário de serviço. Aí você sabe que o pior fiscal que você tem é o colega, não é o seu chefe. Aí, tinha gente, ah, porque agora o povo só quer saber de estudar. Não faz nada (C8).

Não é bem atrapalhar. Tem hora que realmente dificulta um pouco. Mas não é nada que não seja superado, não. Com um pouco de programação das atividades, tanto escolar, conciliando com as atividades do Cefet [...] (C11).

A interferência é positiva, uma vez que sempre há um assunto para discutir, contar novidades e experiências, além da convivência com servidores de outros setores e campus, com outra experiência profissional e com outra 'visão de mundo', o que acredito ser sempre positivo uma vez que é possível comparar suas experiências, oportunidades, conquistas, relacionamentos, etc. (C5).

Em relação à socialização de conhecimentos adquiridos ou aprimorados pelos servidores, as respostas têm sido positivas. "O nível do setor melhorou demais. A capacidade deles aumentou (C1)".

Ah, sim, (pausa). Já fora do projeto de capacitação já existia. Nós temos uma equipe que, periodicamente, tem treinamentos ofertados pela área do governo e, logicamente, não tem como mandar todos, e então vamos revezando. Quem vai repassa o conhecimento para os outros. Uma coisa que achei que foi positivo, principalmente dentro do projeto de capacitação, é que alguns momentos eles fizeram a mesma atividade. Teve algumas capacitações que foram comuns a um determinado grupo. Igual hoje é o caso do mestrado. No meu grupo foi o mestrado, e é o que acontece hoje. Existe troca de informações. A gente sempre tá tendo a oportunidade de conversar sobre isso: as dificuldades da escola, o que esta sendo dúvidas, o que está sendo discutido, e isso aí eu achei que foi positivo (C11).

Os dados da TAB. 22 confirmam a percepção dos entrevistados quanto à socialização de conhecimentos.

Tabela 22 - Percepção dos entrevistados sobre a socialização de conhecimentos apreendidos pelos servidores em atividades de capacitação

Respostas	Entrevistados	Total
Sim, melhorou o nível das discussões de trabalho.	C1, C2, C4, C6, C8, C11	6
Sim, melhorou no nível do desempenho dos servidores na resolução de problemas.	C5, C6, C7, C8, C9, C11	6
Sim, principalmente a autoestima dos servidores.	C1, C4, C5, C7, C9, C10	5
Sim, no aspecto das relações interpessoais.	C1, C2, C11	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro dado relevante foi que 100% dos entrevistados relataram que os servidores conhecem as formas de promoção na carreira e quando têm dúvidas sabem como esclarecê-las.

Eles estão se informando, eles estão buscando informações com cartilhas. Têm cartilhas. O próprio RH costuma orientar. Têm informações. E só eles procurarem, realmente, demonstrar interesse (C3). Tem, todos têm conhecimentos de todo o processo como se dá aquela progressão por avaliação de desempenho,(pausa) progressão por capacitação, o incentivo a qualificação. Todos eles têm conhecimento e fazem o uso consciente desse desta oportunidade (C11).

Segundo os servidores, os efeitos desses benefícios provenientes da capacitação e o desempenho dos servidores na realização de suas atividades podem ser classificados como valorização dos profissionais e melhorias no âmbito financeiro (TAB. 23).

Tabela 23 – Percepção dos entrevistados sobre os benefícios provenientes das ações de capacitação para os servidores

Respostas	Entrevistados	Total
A valorização dos seus servidores.	C1, C5, C6, C7, C11	5
Bons. Houve uma melhora financeira para os servidores.	C3, C4, C5, C6, C7	5
Desempenham com mais eficiência e responsabilidade suas atividades.	C1, C2, C3, C4	4
As pessoas trabalham mais animadas.	C6, C7, C8, C11	4
Alguns servidores estão pensando só na questão financeira.	C9, C10, C11	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Os entrevistados destacam a importância das pessoas no crescimento e valorização da instituição; como também os benefícios resultantes de investimentos na profissionalização de seus funcionários.

Olha a instituição não existe. O que existe, são as pessoas. Então, o coletivo. É isso, é uma capacitação coletiva que vai garantir a melhoria da instituição, a melhoria das ações, melhoria do atendimento ao público. (C1) Em relação ao desempenho, vai de cada um. Acredito que se a pessoa não coloca em prática o que aprendeu é porque ela não tem interesse em melhorar como pessoa ou como profissional, a não ser que ele queira retaliar de alguma maneira a instituição. Podemos dizer uma retaliação sutil (C4).

Quanto ao investimento em ações de capacitação pelos servidores, os entrevistados afirmam que esta é uma postura individual e que há um interesse financeiro, conforme declara C11:

Eu acho que o interesse primeiro é financeiro. Essa melhora depende mais dele, porque eles vão ter que procurar se capacitar. As pessoas passam a ter um interesse maior e o reconhecimento da instituição. A oportunidade que a instituição deu a eles de melhorar. Eu acho que isso aí é importante, que tem um reconhecimento maior. Um retorno, né? Eles não tão aqui só pelo salário. É [...] além do salário, foi dada uma oportunidade a eles de ter uma melhora, e isso aí acaba refletindo também no desenvolvimento da atividade, na expectativa do trabalho e na expectativa deles de permanência na instituição. (C11)

Tabela 24 - Percepção dos entrevistados em relação à política de valorização e profissionalização dos servidores do CEFET-MG no período de 2003 a 2009

Respostas	Entrevistados	Total
Ampliou as possibilidades a todos os servidores que interessaram em qualificar-se	C1, C2, C3, C6, C8, C9, C10, C11	8
Melhorou a qualidade dos serviços prestados.	C3, C4, C5, C6, C7, C10	6
Com a qualificação tivemos ganhos financeiros	C4, C5, C6, C9, C10	5
Houve um amadurecimento institucional	C1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à temática “Aprendizagem organizacional”, a maioria dos entrevistados responderam que é a troca de conhecimentos entre o que se tem na teoria e o que se faz no dia a dia. “No meu ponto de vista, é tudo aquilo que você adquire, percebe, aprende e pode colocar em prática nas atividades que você exerce” (C4).

Tabela 25 – Percepção dos entrevistados que possuem cargo de chefia no CEFET-MG sobre o significado de aprendizagem organizacional

Respostas	Entrevistados	Total
É a troca entre o que você tem na teoria e o que você faz no dia a dia.	C2, C3, C4, C7, C9, C10	6
É a busca de aprimoramento das atividades.	C1, C2, C6, C10, C11	5
É saber lidar com as informações, ter habilidades e conhecimentos do que se realiza.	C1, C2, C7, C9, C11	5
É tudo aquilo que você adquire, percebe, aprende e pode colocar em prática nas atividades que você exerce.	C3, C4, C5, C7, C10	5
É a troca de experiências entre as pessoas numa equipe.	C1, C3, C5, C6, C7	5
É o conhecimento que o trabalhador adquire na medida que ele vai trabalhando.	C5, C7, C8	3
É a inserção de novos conhecimentos, vivências e culturas no ambiente de trabalho.	C5, C6, C8	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Na percepção dos entrevistados C5 e C7, aprendizagem organizacional é:

É a inserção de novos conhecimentos, vivências e culturas no ambiente de trabalho; é a troca dessas experiências entre a equipe; é o compartilhamento dessas informações entre as pessoas do grupo, auxiliando na resolução de problemas cotidianos, conflitos, tomada de decisões, etc. (C5). Para mim passa muito por conhecimento tácito. É o conhecimento que o trabalhador adquire na medida que ele vai trabalhando. Eu acho que aprendizagem organizacional é um pouquinho perto do conhecimento tácito; é o conhecimento que o trabalhador adquire no trabalho (C7).

A fala dos entrevistados ilustra o que ensinam Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 23) sobre o processo que envolve a aprendizagem organizacional:

[...] a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Esse contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados, ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo.

Para a maioria dos servidores entrevistados, a instituição CEFET-MG entende que a profissionalização de seus servidores proporciona como retorno a melhoria dos serviços prestados como um todo.

Os servidores sempre mudam, sempre traz alguma coisa, sempre uma coisa boa. Eles voltam com uma autoestima maior e conhecimento. Essa capacitação abriu a cabeça deles. Antes eles pensavam “Não quero ir porque vou aprender mais coisa e vou ter mais trabalho”. Hoje eles vão, sentem vontade de ir, de saber mais querem participar. (C1).

Na percepção de C8, conforme relatado abaixo, é importante que o servidor conheça a instituição, o trabalho que desenvolve e sua importância para a sociedade como um todo. Também foi ressaltado em sua fala o valor do reconhecimento da comunidade externa àquele ambiente para o próprio servidor, como parte integrante deste universo.

Se não tiver uma pessoa que atenda bem as pessoas ali, uma recepcionista legal que atenda a pessoa com delicadeza no telefone, que atenda o cliente nosso... É o funcionário, é o terceirizado, a prestadora de serviço, é os alunos, é as famílias dos alunos, né. Se essa pessoa não atender direito ali, o que vai acontecer?. A pessoa vai sair daqui com uma imagem horrível. Mas se for uma pessoa que tem habilidade, que tenta atender da melhor maneira, aquela pessoa vai tirar a melhor impressão: “Nossa (pausa), eu fui no Cefet e fui super bem atendido!. Eu acho que o Cefet não tem 100 anos à toa. Eu acho que a maioria dos funcionários que passaram aqui deixaram uma boa impressão. E eu sinceramente, eu sinto orgulho quando eu saio lá fora: “Nossa, você é do Cefet! Eu conheci fulano de tal”. E às vezes, a gente encontra: Ah, dona ? [...] .Ah [...] como que era o nome dele? O professor... Foi meu professor” (pausa) E eu sinto orgulho disso. Eu sinto feliz. Nossa, é no Cefet é lá que eu trabalho. Eu sinto bem em ouvir isso. Então, eu acho gostoso. Eu acho legal a gente passar essa imagem bacana pras pessoas. (C8)

O entrevistado C11 reforça o que foi dito pelo entrevistado E8 sobre a importância das ações de capacitação dos servidores e de seu desempenho para a instituição como um todo:

Eu acho que a instituição ganhou hoje com este processo de capacitação. É, as pessoas que estão passando por estes processos, às vezes, até de maneira inconsciente, elas acabam tendo uma outra visão da instituição, como que ela funciona, porque que ela funciona dessa forma. Então, eu acho que tudo vem agregar ganhos pra instituição, que ela passa a ter um profissional mais esclarecido, capaz de entender a situação dela, sabe, como órgão de fomento à educação e de formação. Então, ela começa a entender o papel dela dentro de uma instituição que é voltada para o ensino. (C11)

Sobre os resultados que as ações de profissionalização produziram para a instituição, 64% dos respondentes declararam que as pessoas estão mais conscientes e preparadas para exercer seu papel na instituição e que, conseqüentemente, a instituição vai ter mais qualidade em suas ações.

Reconhecimento da comunidade externa quanto ao crescimento da instituição e à execução do seu papel social (C7). Eu repito que a instituição ganhou, hoje com este processo de capacitação (pausa). É (pausa), as pessoas que estão passando por estes processos, às vezes, até de maneira inconsciente, elas acabam tendo uma outra visão da instituição. Estão mais conscientes e preparadas para exercer seu papel (C11).

4.2 UFMG – ações desenvolvidas para a capacitação dos servidores técnico-administrativos

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma instituição de ensino superior, constituída sob a forma de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, com personalidade jurídica própria e autonomia didático-científica, administrativa, financeira e disciplinar, tendo como objetos fundamentais o ensino, a pesquisa e a extensão (Relatório de Gestão, 2003). Sua visão institucional é descrita no Relatório de Gestão (2009, p.6) como:

A Escola de Educação Básica e Profissional da UFMG pretende desenvolver, de forma equilibrada e indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão, objetivando constituir um campo de experimentação para a formação de professores, sendo um local de produção teórica e metodológica, possibilitando a efetiva interação das Unidades Acadêmicas da UFMG com o sistema de Educação Básica e Profissional.

A UFMG, desde sua criação e, mesmo, antes de tornar-se uma instituição de ensino federal demonstrou, com base em informações registradas em diferentes documentos, como relatórios de gestão e site, sua preocupação em aprimorar a

estrutura organizacional como um todo, visando à prestação de serviços de qualidade. A profissionalização dos servidores mereceu atenção especial, tendo em vista as peculiaridades e os objetivos institucionais propostos em cada época ao longo de quase noventa anos de trabalho para a sociedade.

Em relação aos objetivos propostos neste estudo, foram pesquisadas e examinadas as ações de capacitação desenvolvida pela instituição no período de 2003 a 2009, a partir de informações contidas nos relatórios de gestão, *site* institucional e em entrevistas semiestruturadas com servidores que atuam na área de gestão de pessoas e servidores que ocupam cargo de chefia. As atividades desenvolvidas pelo PROGRID e pelo PROFIQ destacam-se pela importância de tais ações propostas pela instituição, que possibilitam e viabilizam a formação continuada dos servidores.

Essa nova política considera que o desenvolvimento de pessoas deve ser visto de forma integral e integrada aos objetivos da Instituição e aos contornos sociais e políticos em que seus servidores se inserem. Assim, por meio do PROGRID, buscou-se contribuir não apenas para o crescimento pessoal e profissional das pessoas que atuam na Instituição, mas também para o desenvolvimento da instituição em si e das suas relações com a comunidade externa.

O Programa Integrado de Desenvolvimento (PROGRID) foi instituído em 2003. Em suas ações, buscou articular e reorientar as atividades vinculadas à capacitação e ao desenvolvimento dos servidores já em andamento na instituição, adequando-se à necessidade de criação de novos projetos. Os dirigentes da UFMG buscavam com este programa investir no aprimoramento e na qualificação dos serviços, por meio da capacitação e do desenvolvimento de seus servidores, e contribuir para o aumento do nível de comprometimento organizacional e da maior racionalização dos recursos investidos. Teve sua vigência no período de 2003 a maio de 2008. Suas ações pretendiam: “desenvolver e aprimorar uma cultura organizacional voltada para resultados eficazes, mantendo um quadro de pessoal qualificado e preparado para o exercício pleno de suas funções.” (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2003).

O subprograma Treinamento foi o primeiro do PROGRID que visava à capacitação para o trabalho, considerando a existência de uma demanda clara, parcialmente

identificada, por parte tanto dos gestores quanto dos próprios servidores. Suas ações abrangiam cursos para tornar os servidores mais hábeis no trabalho para executar suas atividades no dia a dia.

O subprograma Desenvolvimento - capacitação para a vida consistia em ações cujo objetivo era possibilitar ao servidor optar por cursos que iriam torná-lo um profissional mais qualificado, não necessariamente para o trabalho que desenvolve no momento, mas para potencializar o exercício de outras atividades no futuro e para sua própria vida pessoal. Os cursos de desenvolvimento são disponibilizados fora do horário de trabalho. Assim, um curso considerado como de treinamento para determinado servidor poderá ser caracterizado como de desenvolvimento para outro, observando neste caso que a atividade exercida não esteja ligada ao assunto do curso. Já o subprograma de Qualidade de vida no trabalho desenvolve projetos vinculados à área de Segurança e outros temas que propiciem melhor inserção no ambiente e nas relações de trabalho na Universidade.

De acordo com informações do Relatório Anual de Gestão da instituição, 814 servidores participaram de ações de treinamento por meio do PROGRID em 2003. Os programas de treinamento, ou de capacitação induzida, são conduzidos pela própria Prorh e por diversas unidades acadêmicas, com vistas a atender às demandas específicas de cada uma delas. Na TAB. 26, destaca-se a formação dos servidores técnico-administrativos em educação no período de 1999 a 2006.

Tabela 26 – Nível de instrução dos servidores da UFMG – 2003 a 2006

Nível de Instrução	Período							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
.....								
Fundamental								
Incompleto	678	662	635	584	528	513	290	277
Fundamental	623	497	483	472	455	437	249	241
Médio	1.814	1.788	1.752	1.829	1.941	2.015	2.065	2.070
Superior	1.107	1.088	1.077	1.097	1.086	1.302	1.108	1.129
Especialização	115	116	116	116	117	125	494	483
Mestrado	27	27	29	27	29	34	132	125
Doutorado	5	5	5	4	4	8	31	26

Fonte PDI (2007, p. 97).

Com relação ao nível de instrução dos servidores no período de 2003 a 2006, o número de daqueles com ensino fundamental incompleto diminuiu expressivamente,

como resultado das ações desenvolvidas pelo PROGRID. Já o número de servidores com ensino médio, mestrado e com doutorado aumentou significativamente.

Quanto ao número de servidores que participaram de treinamentos oferecidos pela Prorh no período de 2003 a 2006, foram capacitados 3.954 servidores (TAB. 27).

Tabela 27 – Número de servidores que participaram de programas de treinamento conduzidos pela Prorh, 2000-2006

Ano	Servidores em treinamento
2000	1.799
2001	1.189
2002	1.266
2003	814
2004	1.182
2005	981
2006	977

Fonte: PDI (2007, p. 99).

No mês de junho de 2008, foi implantado um novo programa pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, o Programa de Formação Integrada e Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas (PROFIQ). O objetivo proposto com sua criação foi contemplar as exigências da atual legislação e as novas determinações governamentais, acompanhando as mudanças concernentes à área de Gestão de pessoas. Suas atividades abrangiam especificamente três aspectos:

- a) Subprograma de Capacitação – fundamentado na existência de uma demanda de necessidade de capacitação para o trabalho identificada pelos gestores e pelos próprios servidores. A oferta e ou concessão dos cursos considerou a correlação direta entre o conteúdo a ser desenvolvido, o cargo ocupado pelo participante e seu ambiente organizacional, conforme estabelecido na Lei 11.091/2005. Considera-se como capacitação os cursos presenciais e à distancia, e participação em eventos como seminários, congressos, conferência, encontros e/ou fóruns;
- b) O Programa Apoio aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação para Preparação a Curso Superior e Incentivo à Capacitação em Nível Superior, conhecidos como “Bolsa Pré-vestibular” e “Bolsa Curso

Superior”, no intuito de garantir a continuidade da qualificação dos servidores da UFMG (TAB. 28);

Tabela 28 - Programa Bolsa Pré-Vestibular e Programa Bolsa Curso Superior para os servidores da UFMG

Programa	Modalidade	Número de servidores	Valor investido	Valor investido por servidor
Pré-vestibular	Única	23	14.328,00	R\$ 622,96
Curso superior	Pública	19	6.782,47	R\$ 356,97
	Privada	160	206.372,85	R\$ 1.289,83
Total		202	227.483,32	R\$ 1.126,16

Fonte: Relatório de Gestão 2008 (UFMG, p. 15).

- c) Bolsa de estudo para a Pós-Graduação – Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado. A PRORH concedeu 42 bolsas de estudo para cursos em 8 áreas distintas em 2008 (TAB. 29).

Tabela 29 – Programa Bolsa de pós-graduação para os servidores da UFMG

Área	Modalidade	Número de Servidores Beneficiados			
		Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado
Defesa e Segurança	Presencial	1	-	-	-
Economia, Orçamento e Finanças	Presencial	2	-	-	-
Educação	Presencial	2	-	-	-
Gestão da Informação	Presencial	6	2	-	-
Gestão de Pessoas	À Distância	3	-	-	-
Planejamento	Presencial	1	-	-	-
Saúde	Presencial	7	-	-	-
Turismo, Cultura, Lazer e Esporte	Presencial	6	4	6	1
		1	-	-	-
Total		29	6	6	1

Fonte: Relatório de Gestão UFMG (2008, p.15).

Alguns servidores matriculados em instituições privadas no ano de 2008 foram contemplados com o apoio financeiro da instituição. Esta ação era gerenciada pelo PROFIQ. Nesse ano, foram concedidas aos servidores 179 bolsas para graduação e 42 bolsas para cursos de pós-graduação.

No ano de 2009, o PROFIQ em atendimento às diretrizes estabelecidas no Decreto 5.825 de 29/06/2006, manteve um programa de capacitação, estruturado em torno de três eixos principais:

- a) Eixo I – Capacitação geral – oferta de cursos, coordenados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, visando habilitar o servidor nas inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas relacionadas diretamente com as atividades exercidas;
- b) Eixo II – Capacitação específica – paralela à proposta de capacitação geral, com base no diagnóstico das necessidades específicas de cada unidade/órgão, não contempladas na proposta geral que compõe o Eixo I, mas que são consideradas pelas gerências dessas unidades/órgãos como importantes para incrementar o desempenho dos servidores;
- c) Eixo III – Qualificação – engloba ações de apoio à educação formal, desde a alfabetização até a pós-graduação, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Dentro do eixo I, com base na demanda de necessidade de capacitação para o trabalho identificada pelos gestores e pelos próprios servidores e considerando correlação direta entre o curso e o cargo ocupado pelo participante, foram oferecidos 15 cursos presenciais em 2009, em diferentes áreas, que atenderam 1.922 servidores. Foram também oferecidos cursos a distância para 3 servidores e viabilizada a participação de 19 servidores em congressos, seminários e conferências. No mesmo eixo, foram executados os Programas Apoio aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação para Preparação a Curso Superior e Incentivo à Capacitação em Nível Superior, conhecidos como “Bolsa Pré-vestibular” e “Bolsa Curso Superior”, no intuito de garantir a continuidade da qualificação dos servidores da UFMG, que beneficiaram, juntos, 200 servidores. Ainda, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos concedeu 55 bolsas de estudo para cursos de Especialização em 18 áreas distintas. A TAB. 30 apresenta a demanda atendida neste ano dentro do subprograma capacitação.

Tabela 30 – Capacitação dos servidores – Cursos a Distância e Cursos Presenciais

Área	Número de servidores capacitados	Valor investido total (R\$)	Valor investido por servidor (R\$)
Administração	1	-	-
Auditoria	23	3.063,00	133,17
Comunicação	75	8.550,00	114,00
Desenvolvimento gerencial	36	2.776,00	77,11
Direito e justiça	1	970,00	970,00
Economia, Orçamento e Finanças	45	22.715,00	504,78
Ética	2	3.240,00	1.620,00
Formação inicial para novos servidores	149	18.403,00	123,51
Gestão da Informação	113	17.787,00	157,41
Informática	181	38.419,00	212,26
Logística	6	4.869,00	811,50
Pessoa, Família e Sociedade	51	6.000,00	117,65
Planejamento	179	29.299,89	163,69
Saúde	935	41.226,50	44,09
Trabalho	125	38.585,63	308,69
Total	1922	235.904,02	122,74

Fonte: Relatório de gestão (2009, p. 13).

Em relação à participação dos servidores em cursos presenciais, as áreas de Saúde, Informática e Planejamento foram as que apresentaram maior número de servidores capacitados (TAB. 31).

Tabela 31 – Capacitação dos servidores da UFMG em cursos a distância

Área	Número de servidores capacitados	Valor investido total (R\$)	Valor investido por servidor (R\$)
Promoção funcional	3	270,00	90,00
Total	3	270,00	90,00

Fonte: Relatório de Gestão (2009, p. 13).

Tabela 32 – Participação dos servidores em congressos, seminários, conferência, encontros e/ou fóruns

Área	Número de servidores capacitados	Valor investido total (R\$)	Valor investido por servidor (R\$)
Desenvolvimento gerencial	1	-	-
Direito e justiça	1	590,00	590,00
Gestão da Informação	2	3.244,40	1.622,20
Gestão de Pessoas	5	1.500,00	300,00
Informática	1	1.708,28	1.708,28
Logística	2	2.900,00	1.450,00
Meio Ambiente	1	300,00	300,00
Saúde	6	2.463,07	410,51
Total	19	12.705,75	668,72

Fonte: Relatório de gestão (2009, p. 13).

Quanto à participação em eventos externos de capacitação (TAB. 33), a área de Saúde e Gestão de Pessoas foram as mais procuradas pelos servidores.

Tabela 33 – Programa Bolsa Pré-Vestibular e Programa Bolsa Curso Superior para os servidores da UFMG – ano 2008

Programa	Modalidade	Número de servidores capacitados	Valor investido total (R\$)	Valor investido por servidor (R\$)
Pré-vestibular	Única	16	10.149,95	634,37
Curso Superior	Privada	182	211.683,77	1.150,46
Total		200	221.833,77	1.150,46

Fonte: Relatório de gestão (2009, p. 14).

Quanto ao acesso ao ensino superior pelos servidores da instituição, os dados informados mostram que 100% ingressaram em escolas privadas.

A PRORH concedeu 68 bolsas de estudo para cursos de Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado, em 18 áreas distintas.

Tabela 34 - Bolsas de estudo de Pós-graduação para os servidores da UFMG

Área	Modalidade	Número de Servidores Beneficiados			
		Especia- lização	Mestrado	Douto- rado	Pós- Doutorado
Auditoria	Presencial	1	-	-	-
Ciência e Tecnologia	Presencial	-	1	2	-
Comunicação	Presencial	2	1	-	-
Defesa e segurança	Presencial	1	-	-	-
Desenvolvimento Gerencial	Presencial	5	-	-	-
Desenvolvimento Gerencial AD	À Distância	2	-	-	-
Desenvolvimento Regional	Presencial	2	-	-	-
Direito e Justiça	Presencial	1	-	-	-
Economia, Orçamento e Finanças	Presencial	1	-	-	-
Educação	Presencial	7	-	1	-
Educação AD	À Distância	1	-	-	-
Gestão da Informação	Presencial	10	-	-	-
Gestão de pessoas	Presencial	8	-	-	-
Habituação, Saneamento, Urbanismo e Trânsito	Presencial	2	-	-	-
Informática	Presencial	2	-	-	-
Meio Ambiente	Presencial	4	-	-	-
Pessoa, Família e Sociedade	Presencial	1	1	-	-
Saúde	Presencial	2	5	1	1
Trabalho	Presencial	1	-	-	-
Total		55	8	4	1

Fonte: Relatório de Gestão UFMG (2008, p.14).

A TAB. 34 mostra que as áreas de estudo na modalidade de pós-graduação de maior interesse dos servidores para se capacitarem foram: Gestão da informação, Educação, Desenvolvimento gerencial e Gestão de pessoas.

4.2.1 Análise das entrevistas realizadas com servidores da UFMG

Durante o período de abril a julho de 2011, a pesquisadora entrou em contato com 20 servidores da UFMG para entrevistá-los, contemplando os universos: servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas e servidores que possuem cargo de chefia na instituição. Durante o contato, foi explicitado o objetivo da pesquisa e assegurado que haveria o respeito ao anonimato. Com a permissão concedida, procedeu-se ao contato com as pessoas indicadas, pessoalmente, por *e-mail* e telefone, para iniciar a coleta de informações. No mês de maio, iniciaram-se as

entrevistas. Devido ao momento político por que as instituições públicas federais de ensino vêm passando atualmente, em que grande parte dos servidores técnico-administrativos encontrava-se em greve por questões salariais, a pesquisadora teve dificuldades para conseguir o número de entrevistas pretendido.

Em respeito à singularidade do momento e dos sujeitos inseridos neste contexto, com ciência de sua orientadora e observando os dispositivos legais que regem o curso de mestrado da Faculdade Novos Horizontes e da Capes, a pesquisadora optou por fazer a análise das 7 entrevistas concedidas pelos servidores da UFMG. É importante esclarecer que o grupo de servidores que responderam às questões referentes ao Apêndice B não responderam às questões referente ao Apêndice A, conforme já explicitado na metodologia deste trabalho. As informações e as análises inferidas do material referente às entrevistas realizadas com os servidores da UFMG serão apresentadas nesta seção.

Quanto ao perfil dos servidores entrevistados, a maioria são do sexo feminino, tem idade entre 47 à 56 anos, é solteira e tem nível de escolaridade pós-graduação lato-sensu. Nas TAB. 35 e 36 e nos GRÁFICOS 12, 13 e 14 apresentam-se detalhamentos destas informações.

Tabela 35 - Perfil dos servidores entrevistados na UFMG

Total	Sexo		Idade				Estado civil		
	Fem.	Masc.	25 a 35 anos	36 a 46 anos	47 a 56 anos	acima de 57 anos	Solteiro	Casado	Divorciado
Total EG	3	1	1	-	3	-	3	1	-
Total EC	2	1	1	-	2	-	1	2	-
Total SE	5	2	2	-	5	-	4	3	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;

EC: entrevistado que possui cargo de chefia;

SE: servidores entrevistados.

Tabela 36 - Nível de formação dos servidores entrevistados da UFMG

Dados	Grad.	Espec.	Mest. Inc.	Mest.	Dout.
Total EG	2	2	-	-	-
Total EC	1	2	-	-	-
Total SE	3	4	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;
 EC: entrevistado que possui cargo de chefia;
 SE: servidores entrevistados;
Grad.: Graduação;
Espec.: Especialização;
Mest. Inc.: Mestrado incompleto;
Mest.: Mestrado;
Dout.: Doutorado.

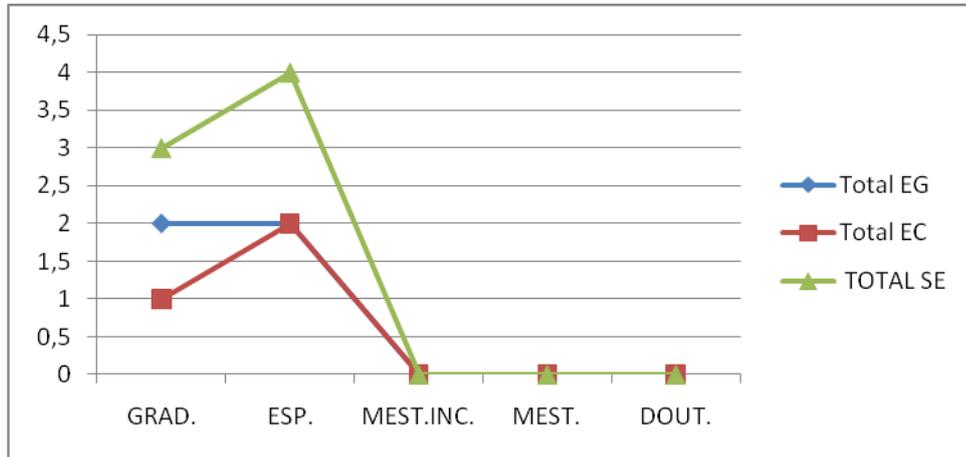


Gráfico 12 - Formação dos entrevistados da UFMG.
 Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à forma de ingresso na instituição, todos os entrevistados responderam que foram aprovados em concurso público para a UFMG.

Tabela 37 - Forma de ingresso os servidores entrevistados na UFMG

Dados	Concurso	Redistribuição
Total EG	4	-
Total EC	3	-
Total SE	7	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;
 EC: entrevistado que possui cargo de chefia;
 SE: servidores entrevistados.

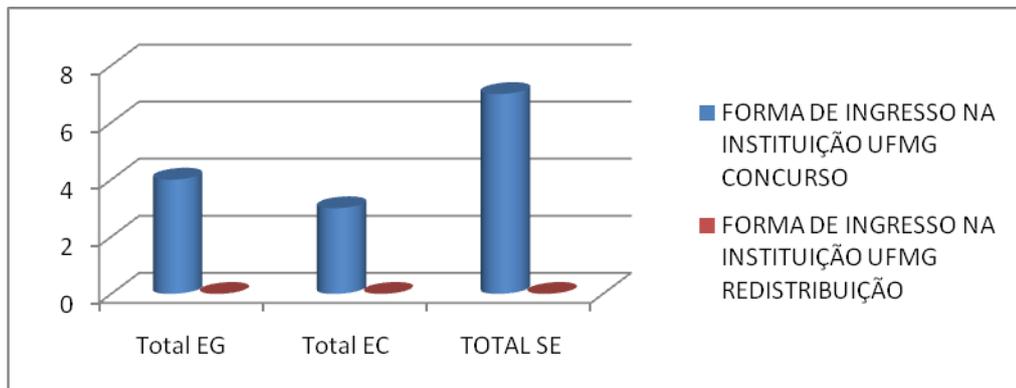


Gráfico 13 - Forma de ingresso dos servidores entrevistados da UFMG.
 Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao período em que atuam na instituição, a maioria dos respondentes têm no máximo dez anos de trabalho na UFMG. Na TAB. 38, e no GRÁFICO 14, apresentam-se demais informações.

Tabela 38 - Período em que os servidores entrevistados já atuam na UFMG

Dados	Até dez anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 30 anos	Acima de 31 anos
Total EG	2	1	1	-
Total EC	2	-	1	-
Total SE	4	1	2	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

EG: entrevistado que atua na área de Gestão de Pessoas;

EC: entrevistado que possui cargo de chefia;

SE: servidores entrevistados;

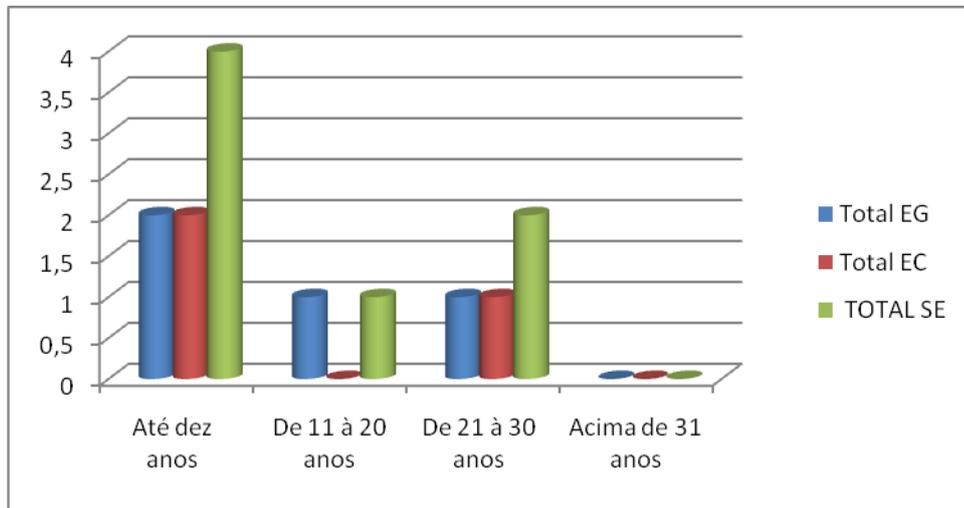


Gráfico 14 - Período em que os servidores entrevistados já atuam na UFMG.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Apresentação da análise das entrevistas realizadas com os servidores que atuam na área de Gestão de pessoas da UFMG.

O roteiro de entrevista para os servidores entrevistados que atuam na área de Gestão de Pessoas (Apêndice A) abrange questões específicas ao cotidiano de tais profissionais. Esta categoria de servidores entrevistados compõe-se de 4 pessoas. As questões indagadas neste instrumento contemplam o Decreto 5.707/2007 e as temáticas: “Profissionalização no serviço público”, “Programa de capacitação” e “Aprendizagem organizacional”. O critério de escolha dos entrevistados foi a

acessibilidade, conforme já exposto no capítulo sobre a metodologia adotada nesta pesquisa. Assim, foram entrevistados 4 pessoas que atuam na área de Gestão de Pessoas da UFMG.

Para os servidores entrevistados, a profissionalização dos servidores públicos é vista como uma forma da legislação que normatiza e incentiva as pessoas a se capacitarem. Consequentemente, possibilita como resultado a melhoria da prestação de serviços públicos.

Declaram os entrevistados (G3) e (G2):

Eu acho que a legislação nova ela veio para ajudar, né, o pessoal para se profissionalizar, porque antes entrava na instituição e se mantinha. Estava na carreira e não procurava buscar outras coisas. Então, a partir do momento que você incentiva o pessoal a estar se capacitando e até oferecendo benefícios, amplia o número de pessoas interessadas. (G3)

A legislação prevê que as instituições federais de ensino devem elaborar um programa de capacitação anual para os servidores. O Ministério do Planejamento reserva recursos financeiros para alguns cursos que eles aprovam. Neste ano, estamos com dois projetos aprovados: Capacitação em Processos de Seleção de Pessoas por Competências e Capacitação para a Gestão por Competências na Administração Pública. (G2)

Na opinião dos entrevistados, a legislação vigente quanto à implementação das ações de capacitação a serem desenvolvidas pelas IFEs possibilita a formação continuada dos servidores, contribuindo para que os servidores se capacitem e tenham benefícios financeiros .

Sobre as ações de capacitação realizadas no período de 2003 a 2009, a maioria dos entrevistados respondeu que sua instituição ofereceu diferentes oportunidades para formação de seus servidores. “Hoje, a legislação contempla a formação do servidor a partir de cursos de pequena duração (progressão por capacitação) e o incentivo à qualificação (educação formal)” (G1). Além dessa oportunidade, a legislação, a partir de 2006, trouxe ganhos financeiros para o servidor que procura capacitar-se. Um dos entrevistados declarou que a instituição sempre investiu na capacitação de seus servidores.

Quanto aos resultados advindos desta profissionalização dos servidores para a instituição, os entrevistados afirmaram que se observa a melhoria das respostas dos

servidores diante dos novos desafios no cotidiano e ressaltaram que este é um dos retornos deste investimento. Na TAB. 39, apresentam-se as respostas dos entrevistados.

Tabela 39 - Percepção dos gestores entrevistados da UFMG sobre os resultados da profissionalização dos servidores para a sua instituição

Respostas	Entrevistados	Total
Melhoria na forma de agir e lidar com as situações no cotidiano.	G1, G2, G3, G4	4
As pessoas buscam aprimorar seus conhecimentos.	G1, G2, G3, G4	4
Você está aplicando no trabalho os conhecimentos apreendidos.	G1, G3, G4	3
Melhoria no atendimento do público interno e externo à instituição.	G2, G3	2
A conscientização dos servidores sobre a importância da sua capacitação para o trabalho.	G1, G2	2
Algumas pessoas ainda só buscam o retorno financeiro.	G4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as informações acima citadas, G2 complementa:

A UFMG sempre teve seu Programa de Capacitação, desde 1974. De 2003 a 2009, nossos treinamentos focavam as áreas operacionais, gerenciais e comportamentais. Os programas eram descentralizados, permitindo que as unidades acadêmicas e os órgãos administrativos demandassem cursos específicos e os desenvolvessem no próprio local, desde que os projetos fossem aprovados e supervisionados pelo setor de treinamento,. dependendo do clima organizacional , situação política, econômica e das necessidades institucionais o tipo de treinamento era definido. Assim em alguns anos a ênfase poderia ser em treinamentos comportamentais, em outros a ênfase poderia ser em treinamentos gerências, etc. De qualquer forma, os treinamentos operacionais (Informática, Gestão de arquivo, Sistemas de patrimônio, etc) e os gerenciais estão sempre presentes nos programas de capacitação.

Outra temática importante para esta pesquisa foi submetida aos entrevistados, buscando-se inferir sua percepção sobre o conceito de aprendizagem organizacional (TAB. 40).

Tabela 40 - Opinião dos gestores sobre aprendizagem organizacional

Respostas	Entrevistados	Total
É a formação do indivíduo na organização.	G1, G2, G3, G4	4
É buscar novos conhecimentos e colocar em prática.	G1, G2, G3, G4	4
É o processo de capacitação dos servidores.	G1, G3, G4	3
Um processo de apropriação do conhecimento formal e informal.	G1, G2	2
Desenvolvimento de competências gerenciais.	G1, G2	2
Estruturação de conhecimentos condizentes com a cultura organizacional.	G1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A fala dos entrevistados demonstra que há consciência sobre o que é aprendizagem organizacional e seu significado e aplicabilidade no cotidiano da organização. Lei, Hitt e Betts (2001, p. 167) afirmam que [...] a aplicação da aprendizagem para o desenvolvimento de competências essenciais requer que as empresas sejam hábeis para processar, armazenar e recuperar a informação [...].

Na percepção dos entrevistados que atuam na área de Gestão de Pessoas da UFMG, a instituição aprendeu como resultado da profissionalização de seus servidores que investir na capacitação do servidor melhora a qualidade dos serviços prestados e, ainda, que a aprendizagem dos indivíduos e grupos tem sido socializada na execução dos trabalhos em equipe.

Para (G1), a aprendizagem organizacional é “um processo de apropriação do conhecimento formal e informal, e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais”. A fala deste entrevistado condiz com o pensamento de Walsh e Ungson (1999) de que a aprendizagem organizacional compreende a criação do conhecimento pela organização diante das ações do aprender com a experiência acumulada e do aprender por meio da realização prática de seus projetos.

4.2.3 Apresentação da análise das entrevistas realizadas com servidores que possuem cargo de chefia na UFMG

Este grupo de servidores corresponde a 3 num total de 7 servidores entrevistados na UFMG que participaram respondendo a questões constantes no Apêndice B, elaborado para avaliar a percepção dos sujeitos que possuem cargo de chefia na instituição pesquisada sobre o Decreto 5.707/2006 e as temáticas: “Profissionalização no serviço público”, “Programa de capacitação” e “Aprendizagem organizacional”. Quanto ao critério de escolha dos entrevistados, neste estudo foi a acessibilidade e, conforme informações explicitadas no capítulo sobre a metodologia adotada nesta pesquisa. Assim, foram entrevistados apenas 3 pessoas que possuem cargo de chefia na UFMG.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados não conhecem a legislação específica que traz orientações sobre as ações de capacitação dos servidores. Entretanto, eles demonstraram nas respostas a outras indagações ao longo da entrevista que a instituição já trabalha algumas estratégias para contemplar a formação continuada dos servidores. Explica F2:

[...] considero que alguns gestores precisam compreender melhor a necessidade de utilização dos instrumentos disponibilizados pelo Governo Federal, de modo a programar e direcionar suas ações de capacitação de maneira mais eficaz, inclusive proporcionando aos responsáveis pela implementação de tais ações o mínimo necessário de infraestrutura.

Quanto à socialização de conhecimentos adquiridos pelos servidores ao participarem de eventos diversos de capacitação, os entrevistados (F1, F2, F3) confirmaram que existe esta prática, que possibilita a melhoria das atividades desempenhadas pelos servidores. E que os servidores obtêm benefícios financeiros ao investir na sua capacitação. Para os entrevistados, no período de 2003 a 2009 houve uma melhora na qualidade dos serviços prestados pelos servidores devido a política de valorização e profissionalização proposta pelo governo.

Na concepção deste grupo de entrevistados (F1, F2 e F3), o conceito de aprendizagem organizacional perpassa por ações que viabilizam o aprimoramento profissional das pessoas. As ações desenvolvidas pela instituição contribuem para a qualidade do serviço prestado gerando bons resultados para a instituição. Nesse sentido, (F3) acrescenta que “os funcionários estão mais qualificados e, de alguma forma, mais motivados a tornar o serviço público mais eficiente”.

Na TAB. 41 apresenta-se a percepção dos respondentes quanto ao aprendizado da instituição em relação à profissionalização de seus servidores.

Tabela 41 – Aprendizado da instituição como resultado da profissionalização dos servidores

Respostas	Entrevistados	Total
Servidores qualificados geram melhores resultados para a instituição	F1, F2, F3	3
Em relação a minha equipe houve uma melhoria na postura dos profissionais	F3	3
As pessoas precisam ser estimuladas a se desenvolverem	F1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O entrevistado G1, considera que a aprendizagem organizacional “é a possibilidade de se adquirir conhecimentos, formal ou informalmente, individualmente ou em grupo, através da instituição na qual se trabalha e que auxilia na avaliação e melhoria dos processos de trabalho”.

Esta opinião vem confirmar a proposição de Nonaka e Takeuchi (1997) de que a criação de conhecimentos está ligada a ações individuais e a seu uso e adequação às necessidades do ambiente organizacional como um todo.

Finalmente, após apresentação dos resultados encontrados nesta pesquisa, apresentam-se no próximo capítulo as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, pretendeu-se identificar e descrever as ações que norteiam no CEFET-MG e na UFMG a Política de Gestão de Pessoas, instituída pelo Decreto 5.707/2006 e pelo Decreto 5.825/2006, com suas implicações para a aprendizagem organizacional nas instituições. Para atingir tais objetivos, buscou-se apresentar e discorrer sobre a legislação vigente sobre este assunto, contextualizando a administração pública e as duas instituições pesquisadas. No referencial teórico, foram utilizados autores que tratam de assuntos referentes à administração pública, comentando a legislação sobre capacitação no serviço público. Quanto à temática “Aprendizagem nas organizações”, foram usados diferentes autores e suas abordagens para a fundamentação e a análise das entrevistas.

A metodologia usada na realização deste estudo foi a pesquisa documental, com abordagem qualitativa. Foram analisados documentos oficiais e informações presentes no sítio eletrônico das duas instituições. Também, examinou-se a legislação que cuida dos servidores públicos federais referente à capacitação destes servidores. Quanto à etapa qualitativa, realizaram-se entrevistas com servidores do CEFET-MG e da UFMG que atuam na área de Gestão de Pessoas e servidores que ocupam cargo de chefia em cada uma das instituições. Procedeu-se à análise do conteúdo das entrevistas, com base em Bardin (1977), buscando entender e retratar a fala dos sujeitos. No total, foram entrevistados 26 servidores, sendo 19 do CEFET-MG e 7 da UFMG. O critério usado para a escolha dos entrevistados foi a acessibilidade.

O período de realização das entrevistas coincidiu com o movimento de greve da categoria por melhores salários, o que gerou o número pequeno de pessoas que participaram desta pesquisa em uma das instituições.

Nesta pesquisa, foram apresentados um breve histórico da administração pública federal e os desafios e conquistas dos servidores públicos ao construírem sua história. Pôde-se perceber que houve influência de diferentes países nos modelos adotados pela administração brasileira, buscando aprimorar sua máquina e atender

aos objetivos delineados em cada época. A legislação também mudou, passando a normatizar a forma de ingresso dos servidores na administração pública e seus direitos e deveres, para consecução de um serviço público de qualidade e eficiência. Quanto à profissionalização destes indivíduos, historicamente, foram realizadas diferentes tentativas. Nos últimos anos, especialmente com os decretos 5.825/2006 e 5.707/2006, estabeleceu-se como responsabilidade das instituições federais desenvolver um plano anual de capacitação de seus profissionais adequado à sua realidade e peculiaridades de atuação.

Ao conhecer mais detalhadamente as ações e os programas desenvolvidos pelas instituições, constatou-se que há a preocupação do CEFET-MG e da UFMG em atuar de forma responsável em relação à legislação e a seus objetivos institucionais, prezando pela qualidade e eficiência de seus serviços para a sociedade como um todo e pela valorização de seus servidores, peças essenciais para sua constituição e o reconhecimento social.

A questão da aprendizagem organizacional ainda não está clara para os servidores das duas instituições pesquisadas. Embora consigam perceber o valor dos programas de treinamento e desenvolvimento para melhorar o desempenho individual e para reverter em melhor desempenho organizacional, ainda não há clareza quanto aos processos de conversão dos conhecimentos tácito e explícito, e de como o conhecimento individual é apropriado pelo grupo e pela organização.

Outro ponto que merece reflexão é que os programas de treinamento e desenvolvimento são direcionados a pessoas, mas as equipes de trabalho não têm sido contempladas. Neste caso, deixa-se a condução do processo de aprendizagem organizacional nas mãos dos indivíduos, esperando que eles sejam capazes de realizar a socialização do conhecimento.

Ainda não se podem extrair conclusões e fazer comparações quanto às ações de promoção à capacitação do servidor, pois as instituições ainda estão em processo de estruturação de seus programas e há outras questões a serem analisadas, como a disponibilidade de recursos financeiros adequados e aquelas inerentes à própria legislação inerentes à estruturação de cursos de pequena duração para capacitar e

contribuir para a progressão por capacitação de seus servidores, configurando-se como desafios para as instituições. Entretanto, não se pode deixar de registrar o investimento realizado pelo CEFET-MG em suas ações para o desenvolvimento dos servidores, destacando-se a elaboração de uma política diferenciada e ousada, buscando adequar-se e atender aos princípios legais, especialmente em relação aos decretos 5.825/2006 e 5.707/2006. A partir de 2006, quando iniciou o programa de bolsa graduação e de pós-graduação para seus servidores, investiu significativamente na formação continuada de seus profissionais. No período de 2006 a 2009, analisado nesta pesquisa, consta em dados oficiais que os servidores matriculados em curso de pós-graduação receberam apoio financeiro correspondente a 70% da mensalidade e que os servidores matriculados em cursos de graduação receberam apoio financeiro que variou de 60% a 100% do valor da mensalidade do curso. Os critérios usados para contemplar os servidores são: o valor da verba destinada para tal fim e a relação do curso pretendido pelo servidor e a atividade desenvolvida por ele. Estes dados demonstram sua preocupação em possibilitar aos servidores se capacitarem e, conseqüentemente, aprimorar e qualificar os serviços prestados à sociedade. A UFMG também possui uma política de incentivo à capacitação de seus servidores, com apoio financeiro para o servidor interessado em cursar o nível superior e em inscrever-se num cursinho pré-vestibular em instituições privadas de ensino. Neste caso, é divulgado o número de bolsas ofertadas pela instituição e estabelecido um valor fixo para ajuda de custo nos estudos. Os servidores interessados fazem sua inscrição aguarda o sorteio para destinação das bolsas de estudo.

Para a pesquisadora, este trabalho foi muito importante para a consolidação de seus conhecimentos sobre a temática “Aprendizagem organizacional”, na medida em que permitiu reavaliar sua atuação, pois é formada em Pedagogia, com especialização nas áreas de Educação e Educação nas Empresas. Faltava-lhe ainda desenvolver um olhar mais crítico que tivesse o viés de um profissional da área de Administração. Esta nova bagagem de conhecimentos e o aprimoramento de suas habilidades são fatores que enriquecem sua formação e sua atuação na área de Recursos Humanos.

Para a instituição CEFET-MG, sugere-se o desenvolvimento de pesquisa nos setores com demandas de treinamento específicos, para ampliar as modalidades de cursos de capacitação oferecidas pelo programa já existente. Sugere-se também a realização de evento para a divulgação dos trabalhos acadêmicos desenvolvidos pelos servidores, atividade que valoriza e motiva os indivíduos a investir em sua formação, além de atribuir qualidade aos serviços prestados pela instituição.

À instituição UFMG sugere-se a divulgação do trabalho já desenvolvido pela equipe responsável pela capacitação de seus servidores, ampliando as oportunidades para eles, tendo em vista o grande número de profissionais que possui, garantindo a continuidade da qualidade e excelência na prestação de serviços para a sociedade, já conquistada em sua área de atuação.

Como contribuição para a academia, espera-se que este trabalho desperte em outros pesquisadores o interesse por esta e outras questões referentes à formação continuada dos profissionais que atuam no âmbito público e que possam também trazer novas ideias e práticas para o aprimoramento de ações e inovações neste contexto.

▪ **Limitações da pesquisa**

Aponta-se como uma das limitações desta pesquisa o reduzido número de pessoas entrevistadas, principalmente em uma das instituições. Outra limitação foi o fato de não terem sido entrevistados servidores que se submeteram aos programas de qualificação nas duas instituições pesquisadas.

▪ **Sugestões para estudos futuros**

Tendo em vista que o trabalho desenvolvido pela pesquisadora constituiu-se em um estudo comparativo do programa de capacitação de duas instituições públicas

federais de ensino de grande porte, muitas questões importantes não puderam ser tratadas. Sugere-se para a realização de estudos futuros investigar o modelo de gestão de competências que se pretende introduzir nas instituições públicas. Outra questão relevante é: como lidar com este novo perfil de servidor cada vez mais qualificado para o cargo que ocupa e o que e como fazer para mantê-lo motivado e produtivo na instituição?

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, p. 52, 1997.

ALVES-MAZZOTTI, A, J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto, ANTONELLO, Cláudia Simone, BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. Tradução de Márcio Contrim. 3. ed. Brasil: Atlas, 1966.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison Wesley, 1978.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELTRÃO, H. **Descentralização e Liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BOOG, G. G.; (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

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

BRUYNE, P. de ; HERMAN, J. ; SCHOUTHEETE, M. De. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARNEIRO, C. T&D e a estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, G. G.; (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

CORRÊA, C. R. de O. **A importância da capacitação no desenvolvimento dos recursos humanos do Centro Federal de ...** 2005. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte: FNH, 2005. 46 f

DUTRA, J. S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M.T.L(org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus Ativos Internos. São Paulo: Makron, 1998.

FARIA. R. M. B. Formação de pessoal para o setor público: a experiência da FUNDAP. Desafios da Gestão Pública Paulista. **Cadernos Fundap**, São Paulo, n. 21, p. 189-197, set./dez. 1996.

FARIAS, P. C. L. de; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI : um balanço provisório. Painel: Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de Remuneração Baseada em Desempenho In: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. **Anais....** Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002, p.1-13.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. Formação de Carreiras para a Gestão Pública Contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Pública e Gestão Governamental. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 57, v. 01, p. 63-86, jan./mar. 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil: as experiências de Japão, Coréia e Brasil 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237 p.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão por competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília, 3ª edição: Líber Livro Editora, 2008. 79 p.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 16. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GARVIN, David A.. Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 58 – 64, jul./ago. 1998.

GARVIN, David A.. Construindo a organização que aprende. Tradução de Afonso Cesar da Cunha Serra. In: *Hard Business Review*. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GARVIN, A. D. **Construindo uma learning Organization**. *Hard Business Review*, julho-Agosto, 1993, p.28.

GEUS, A. P. de. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997 p. 115-125.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997 p. 321-341.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências Essenciais Mediante a Metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.157-184.

LEITE, G. L. **Aprendizagem organizacional**: um estudo em empresa de engenharia e automação. 2009. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.

LUFT, C. P. **Minidicionário Luft**. 21. ed. São Paulo: Ática, 2005.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, Solange Madalena Souza. **Manual de normalização da Faculdade Novos Horizontes: orientação para apresentação de trabalhos acadêmicos e científicos – padrão FNH**. Organizado por Solange Madalena Souza Macedo. 2. ed. Belo Horizonte, 2008. 93 p.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1999. 179p.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da Administração. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. (coords.). **Administração, Metodologia, Organizações, Estratégia**. Curitiba: Juruá, 2007. (p. 67-79).

MORAES, E. R. **A História da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: Imprensa da UFMG, 1971, 2 v.; DIAS, F. C. UFMG (Projeto intelectual e político)**. Belo Horizonte: UFMG, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996 p. 145-203.

MORIM, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001. Traduzido por Angelo Soares.

MOTTA, F. C. P. ; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1984, p.310.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p.358.

NÚCLEO DE ESTUDOS SOBRE TRABALHO E EDUCAÇÃO. **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: Fidalgo e Machado, 2000.

ORLICKAS, E. T&D e a consultoria interna de Recursos Humanos. In: BOOG, G. G.; (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, L. C. B. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 47, v. 1, jan./ab. 1996.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 21-38, 1998.

PEREIRA, L. C. B. **Princípios Práticos de Administração Pública**. Comunicação à Quarta Reunião Anual do Comitê de Especialistas em Administração Pública do Conselho Econômico e Social (ECOSOC) das Nações Unidas. Nova Iorque, 06 de abril de 2005.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100p.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI). Política institucional: 2005-2010/Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG. Organizado por Benedita Aparecida da Silva *et al.* Belo Horizonte: CEFET-MG, 2006. 119 p.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI). Política institucional: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, organizado por Maria Céres Pimenta Spinola Castro *et al.* Belo Horizonte: UFMG, 2008. 208 p.

PRADO, V. C. *et al.* As organizações que aprendem. In: SILVA FILHO, C. F. da (Org.). **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**: fundamentos teóricos e experiências práticas. São Paulo: Alínea, 2008. p.25-35.

QUEIRÓS, M. de L. **Avaliação de planos de governo**: os planos plurianuais analisados segundo a formação de egressos, no âmbito do CNPq. 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de PGEP, Universidade FSC, Florianópolis, 2001. Disponível em:<<http://teses.eps.ufsc.br/>>. Acesso em: 17 de junho de 2011.

RIBEIRO, R. A. **A administração pública**: e os desafios do gestor de recursos humanos. 2005. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2005.

ROCHA NETO, I. Gestão estratégica de conhecimento & competências: administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI,UCB/Universa,2003.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001, p. 190–211.

SANTOS, A. C. Organizações que aprendem: possibilidades e limites de aplicação dessa concepção nas organizações. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 83-87, out./dez. 2001.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. Stuying **Knowledge management in information systems researv**: discourses and theoretical assumptions. *MIS Quarterly*, v. 26, n.3, p. 213-242, Sept. 2002.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller,1990.

SEVEIB, K. **A nova riqueza das nações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA FILHO, C. F. da; BENEDICTO, G. C. de (Orgs.). **Aprendizagem e gestão do conhecimento**: fundamentos teóricos e experiências práticas. São Paulo: Alínea, 2008.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**/Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: SMITH, M.; BURGOYNE, J. ; ARAÚJO, L. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIRSKI DE SOUZA, Y. Aprendizagem organizacional: feiras e eventos como oportunidade para a cadeia coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos. XXV ENANPAD, **Anais**,2001.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: URDAN, A. T. A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 41, n. 4, p. 44-55, jan./mar. 2002.

VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 42, n. 1, p. 64-78, jan./mar. 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALSH, J.P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v.16,n.1, p.57-91, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Leis:

Lei 8 Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:
<www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 15 de maio de 2011.

Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 15 de maio de 2011

Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 15 de maio de 2011.

Decreto nº 5.825 de 29/06/2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 15 de maio de 2011.

Sites:

<http://www.ufmg.br/prorh/drh/estrutura/>

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2009/index.html

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2008/index.htm

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2007/index.htm

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2005/index.htm

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2004/index.htm

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2003/index.htm

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2006/ind_gestao_2006.htm

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2004/indicadores_gestao.htm

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm

http://www.ufmg.br/proplan/relatorios_gestao/relatorio_gestao_2006/ind_gestao_2006.htm

<http://www.cgdrh.cefetmg.br/site/sobre/apresentacao.html>

<http://www.webartigos.com/articles/3031/1/O-Direito-De-Greve-Do-ServidorPublico/pagina1.html#ixzz1T9AI5zEg>

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas para servidores que atuam na gestão de pessoas da instituição

Nome:

Sexo: feminino masculino

Estado civil: solteiro casado divorciado

Idade:

25 a 35 anos 36 a 46 anos 47 á 56 anos acima de 57 anos

Formação: Graduação Mestrado Doutorado

Forma de Ingresso na Instituição: Concurso Outros

Cargo: Tempo na Instituição:

Função: Período em que já atua nesta função:

Instituição: (Unidade/ Campus):

1. Na sua percepção como a legislação concebe a profissionalização dos servidores públicos?
2. O que prevê a legislação?
3. Quais as ações desenvolvidas pela sua instituição no período de 2003 à 2009?
4. Qual a sua opinião sobre tais ações?
5. Como você percebe os resultados da profissionalização dos servidores desta instituição?
6. Na sua percepção o que é aprendizagem organizacional?
7. Que resultados as ações de profissionalização produziram para a instituição?
8. O que a instituição aprendeu coletivamente como resultado da profissionalização dos servidores?
9. O que mudou na instituição em função das ações de profissionalização?
10. Como a aprendizagem dos indivíduos e grupos tem sido socializada na instituição?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas para servidores que possuem cargo de chefia na instituição

Sexo () feminino () masculino

Estado civil: () solteiro () casado () divorciado

Idade

() 25 a 35 anos () 36 a 46 anos () 47 á 56 anos () acima de 57 anos

Formação: Graduação () Mestrado () Doutorado ()

Forma de Ingresso na Instituição: () Concurso () Outros

Cargo: Tempo na Instituição:

Função: Período em que já atua nesta função:

Instituição: (Unidade/ Campus):

1. O Decreto 5.707/2006 contempla orientações e normas sobre as ações de capacitação a serem desenvolvidas pela gestão de pessoas das instituições públicas federais.

a) Qual a sua opinião sobre este assunto?

b) O que tem sido feito na instituição em que você trabalha em relação a este decreto?

c) Você participa ou já participou de alguma atividade ou evento de capacitação promovido pela instituição? Quando?

2. Quanto a equipe de servidores que atua sobre sua direção:

a) Há servidores participando de alguma atividade de capacitação? Quantos e em qual modalidade?

b) Estas atividades de aprimoramento interferem no desempenho e execução do trabalho diário dos servidores?

c) Na sua opinião os conhecimentos adquiridos pelos servidores são aplicados nas suas atividades diárias?

d) Os servidores socializam os conhecimentos com os colegas de trabalho?

e) Houve alguma mudança após a participação dos servidores em cursos, seminários, treinamentos, por exemplo, no setor de trabalho?

3. Quanto a promoção na carreira dos técnico-administrativos:

- a) Os servidores têm informações sobre as formas de progressão na carreira?
 - b) Como você classifica os efeitos destes benefícios e o desempenho dos servidores na realização de suas atividades.
 - c) Houve alguma mudança significativa para você e sua equipe no período de 2003 a 2009 em relação à política de valorização e profissionalização no serviço público?
4. Na sua percepção o que é aprendizagem organizacional?
 5. Que resultados as ações de profissionalização produziram para a instituição?
 6. O que a instituição aprendeu coletivamente como resultado da profissionalização dos servidores?
 7. Que resultados as ações de profissionalização produziram para a instituição?