



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS ALBERTO RAMOS BISPO DOS SANTOS

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO: POSSÍVEIS
CONTRIBUIÇÕES NA VISÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E
GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS DA UFBA**

Salvador
2021

CARLOS ALBERTO RAMOS BISPO DOS SANTOS

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO: POSSÍVEIS
CONTRIBUIÇÕES NA VISÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E
GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS DA UFBA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Sob a orientação da Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador
2021

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Carlos Alberto Ramos Bispo dos.

Mestrado profissional em administração: possível contribuição na visão dos técnicos administrativos e gestores da Pró - Reitoria de Administração de Pessoas da UFBA / Carlos Alberto Ramos Bispo dos Santos. – 2021.

91 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Universidade Federal da Bahia. Mestrado Profissional em Administração – Estudo e ensino. 2. Servidores públicos – Administração de pessoal. 3. Capital humano. 4. Servidores públicos – Formação. 5. Aprendizagem organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.3

CARLOS ALBERTO RAMOS BISPO DOS SANTOS

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO: POSSÍVEIS
CONTRIBUIÇÕES NA VISÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E
GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS DA UFBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Denise Ribeiro de Almeida – Orientadora _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Universidade Federal da Bahia

Ana Rita Silva Sacramento _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Lídia Boaventura Pimenta _____

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Universidade do Estado da Bahia - UNEB

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por sua misericórdia, mantendo firme minha fé, mesmo nos momentos mais difíceis.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse trabalho, em especial:

À minha esposa Amália Oliveira, pela paciência e por acreditar que este caminho foi importante para mim e para nossa família.

Aos meus filhos Robson, Renata, Ibsen e familiares pelas orações, apoio e compreensão apesar das minhas inúmeras ausências.

À minha orientadora, Professora Dra. Denise Ribeiro, por sua condução firme e acolhedora, apontando os caminhos a serem trilhados e acalmando a minha ansiedade nos momentos de incertezas, me ajudando a superar os meus limites. Minha eterna gratidão, obrigado pelo seu carinho e amizade.

Ao amigo irmão, Antônio Souza, muito obrigado pelo apoio imensurável, sempre me fortalecendo nessa e em outras jornadas.

Ao grande amigo e parceiro Marcelo Oliveira, pelo companheirismo e pela força nos momentos de aflição.

Aos colegas Antônio Raimundo, pela disponibilidade e colaboração em todos os momentos em que precisei de sua ajuda e a Susan Mary por sua gentileza e empatia.

Aos meus colegas da PRODEP, em especial aos amigos do setor de Gestão Administrativa e Financeira (SGAF), minha mais profunda gratidão pelo apoio nesses dois anos de jornada.

Aos amigos Samir Lion da Correição UFBA e Patrícia Verônica da UFRB, agradeço imensamente os conselhos, o apoio e o incentivo.

Aos colegas de turma do Mestrado. Ivan pelo respeito e pelas palavras dirigidas a mim em sua dissertação e aos colegas Edielson Fiais e Verônica Cardoso nas formações de equipes de trabalhos nas disciplinas ao longo desses dois anos.

Aos técnicos do NPGA, Arthur e Priscila, pela presteza e disponibilidade em todos os momentos em que foram solicitados.

SANTOS, Carlos Alberto Ramos Bispo dos. Mestrado Profissional em Administração: Possíveis contribuições na visão dos Técnicos administrativos e gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas da UFBA. 91 f. il. 2021. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2021

RESUMO

A Administração Pública brasileira evoluiu por meio de três modelos básicos: patrimonialista, burocrático e gerencial. Mais recentemente, com os processos advindos da maior complexidade vivenciada pelas organizações em geral, e pelas organizações públicas especificamente, estas vêm sendo levadas a buscar modelos de gestão que lhes permitam atender às novas e cada vez mais complexas demandas sociais, que em geral, passam a exigir maior qualidade e agilidade nos serviços prestados pelas instituições públicas. Assim esta pesquisa buscou identificar possíveis contribuições do mestrado profissional aos Técnicos administrativos e gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) da UFBA. A dissertação analisou, sob a perspectiva dos atores envolvidos, as possíveis contribuições ao desenvolvimento para os TAE e institucionais. Para isso enfocou na primeira turma de mestrado profissional ofertada aos TAE da UFBA, em 2016. Quanto à metodologia o estudo utilizou-se de pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, tendo como principais instrumentos de coletas de dados: documentos institucionais (dados secundários), entrevista semiestruturada (dados primários) com gestores da PRODEP e TAE. Inicialmente, entrevistaram-se os Assistentes em Administração, egressos da primeira turma do MPA da Escola de Administração, bem como os gestores da PRODEP com vistas a caracterizar as contribuições dos Mestrados Profissionais à formação desses profissionais. A abordagem é de natureza qualitativa, pois esta tipologia de pesquisa envolve a obtenção de dados em processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o evento analisado, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do ambiente em análise. A análise de conteúdo foi a ferramenta utilizada como meio de análise. Os resultados identificaram a incipiência dos avanços à compreensão do pressuposto da pesquisa, atendido apenas parcialmente. Como limitações, identificou-se o posicionamento de grande parte da alta gestão que torna difícil incorporar o aprendizado desses profissionais ao cotidiano institucional, pois, há resistência às mudanças no modelo tradicionalmente usado nos processos de trabalho institucionais. Ou seja, os técnicos ainda não encontram um ambiente organizacional ideal à operacionalização dos produtos elaborados em suas dissertações, ainda que seja possível sua utilização, em diferentes frentes da UFBA. Sugere-se como trabalhos futuros, daqui desdobrados, a continuidade da pesquisa tomando por base outras turmas de Mestrado Profissional diversas, para se identificar formas possíveis de maior aplicabilidade das dissertações, sempre contemplando às demandas da organização, tendo em vista que tais contribuições podem melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade pela UFBA.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de pessoas no serviço público. Mestrado Profissional. Capacitação na UFBA.

SANTOS, Carlos Alberto Ramos Bispo dos. Professional Master in Administration: Possible contributions in the view of administrative technicians and managers of the Pro-rectory of People of UFBA. 91 f. il. 2021. Dissertation (Master's Degree) - School of Administration. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2021

ABSTRACT

Brazilian Public Administration has evolved through three basic models: patrimonial, bureaucratic and managerial. More recently, with the processes arising from the greater complexity experienced by organizations in general, and by public organizations specifically, these have been led to seek management models that allow them to meet the new and increasingly complex social demands, which in general, start to demand greater quality and agility in the services provided by public institutions. Thus this research sought to identify possible contributions of the professional master's degree to administrative technicians and managers of the Dean of People Development (PRODEP) at UFBA. The dissertation analyzed from the perspective of the actors involved the possible contributions to the development for TAE and institutional. To do so, it focused on the first class of professional master's degree offered to TAE at UFBA, in 2016. As for the methodology, the study used a descriptive research of qualitative approach, with the main instruments for data collection: institutional documents (secondary data), semi-structured interviews (primary data) with PRODEP managers and TAE. Initially, we interviewed the Administrative Assistants, graduates of the first MPA class of the School of Administration, as well as the managers of PRODEP in order to characterize the contributions of the Professional Masters to the education of these professionals. The approach is qualitative in nature, since, this type of research involves obtaining data in interactive processes through direct contact between the researcher and the analyzed event, seeking to understand the phenomena from the perspective of the participants in the analyzed environment. Content analysis was the tool used as a means of analysis. The results identified the incipient advances in the understanding of the research assumption, which was only partially met. As limitations, it was identified the positioning of most of the top management that makes it difficult to incorporate the learning of these professionals to the institutional daily routine, because there is resistance to changes in the model traditionally used in institutional work processes. In other words, the technicians have not yet found an ideal organizational environment for the operationalization of the products elaborated in their dissertations, even though it is possible to use them on different fronts at UFBA. It is suggested as future work, unfolded here, the continuity of the research taking as a base other diverse Professional Master classes, in order to identify possible forms of greater applicability of the dissertations, always contemplating the demands of the organization, considering that such contributions can improve the quality and efficiency of the services provided to society by UFBA.

Keywords: Public Administration. People management in public service. Professional Master's. Training at UFBA.

LISTA DE SIGLAS

APG – Administração Pública Gerencial
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDH – Coordenação de Desenvolvimento Humano
CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CGP – Coordenação de Gestão de Pessoas
CONSUNI – Conselho Universitário
DASP – Departamento de Administração do Serviço Público
EAUFBA - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ESAF – Escola Superior de Administração Fazendária
GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IQCTA - Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC – Ministério da Educação
MPA - Mestrado Profissional em Administração
NGP – Nova Gestão Pública
PAC – Plano Anual de Capacitação
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDCTAE – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
TAE – Técnicos Administrativos em Educação
RJU - Regime Jurídico Único
SGP - Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas
SGAF - Setor de Gestão Administrativa e Financeira
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação.
UFBA – Universidade Federal da Bahia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo da gestão de pessoas nas organizações	21
Figura 2 Estrutura da pós-graduação no Brasil	33
Figura 3 Síntese da característica do estudo	37
Figura 4 Trajetória histórica institucional da UFBA	44
Figura 5 Competência da PRODEP e de suas coordenações	45
Figura 6 Nuvem de palavras sobre a evolução de técnicas de GP e PDI para atender objetivos institucionais	47
Figura 7 Nuvem de palavras avaliação do modelo de capacitação da UFBA para seus servidores	48
Figura 8. Nuvem de palavras percepção dos gestores sobre a relação entre MP e atendimento às necessidades de qualificação e aperfeiçoamento profissional dos TAE.	50
Figura 9 Nuvem de palavras da percepção dos gestores sobre capacitação como processo de desenvolvimento profissional contínuo	51
Figura 10 Nuvem de palavras feedback dos dirigentes sobre competências laborais dos TAE pós MPA	52
Figura 11 Nuvem de palavras percepção dos gestores sobre o modelo de capacitação nas práticas laborais dos TAE	53
Figura 12 Nuvem de palavras visão dos gestores sobre a conclusão do curso de MP avaliando essa abordagem no alinhamento com o PDI e sua relevância social	54
Figura 13 Nuvem de palavras visão dos gestores sobre os cursos de MP no estímulo da ascensão profissional e no melhorando dos TAE nos serviços prestados ao público	55
Figura 14 Nuvem de palavras a participação dos gestores no processo de seleção dos para o MP identificando o potencial aluno	56
Figura 15 Nuvem de palavras sobre as dificuldades institucionais ofertar MP para os TAE	57
Figura 16 Nuvem de palavras avaliação do MP como capacitação permanente	57
Figura 17 Nuvem de palavras percepções sobre aderência das ações de capacitação ao decreto 9.991/19	58
Figura 18 Nuvem de palavras diretrizes a promoção das necessidades de desenvolvimento de capacidades	59
Figura 19 Nuvem de palavras pontos positivos e negativos e a relevância dessa política de capacitação para a UFBA e os TAE	60

Figura 20 Nuvem de palavras comentários relativos ao processo de capacitação não abordado nessa entrevista	61
Figura 21 Nuvem de palavras da análise do processo seletivo dos TAE realizado pela UFBA	62
Figura 22 Nuvem de palavras sobre a sistematização do processo seletivo e sugestões de melhoria	63
Figura 23 Nuvem de palavras contemplando a análise do MPA ofertado pela UFBA	64
Figura 24 Nuvem de palavras sobre resistências da chefia	65
Figura 25 Nuvem de palavras dos pontos positivos e negativos do MPA da UFBA	65
Figura 26 Nuvem de palavras da percepção do modelo de capacitação sobre o autodesenvolvimento	66
Figura 27 Nuvem de palavras da opinião dos TAE sobre a oferta de ações de MPA	67
Figura 28 Nuvem de palavras percepção dos TAE da importância da dissertação para a UFBA	68
Figura 29 Nuvem de palavras das melhorias do MPA para maior aderência aos objetivos institucionais	69
Figura 30 Nuvem de palavras acerca da incorporação de sugestões dos TAE no ambiente de trabalho	69
Figura 31 Nuvem de palavras conhecimentos adquiridos no MP e relação com atividades laborais	70
Figura 32 Nuvem de palavras opinião dos TAE sobre sistemáticas do MP que incentivem contribuir com ideias no processo laboral	71
Figura 33 Nuvem de palavras no que diz respeito a oportunidade de crescimento na UFBA após o MP	72
Figura 34 Nuvem de palavras acerca das expectativas dos TAE em relação ao mestrado profissional	73
Figura 35 Nuvem de palavras no que tange a linha de pesquisa e o processo de orientação	73
Figura 36 Nuvem de palavras quanto as questões consideradas importantes sobre o tema, não abordado durante as entrevistas	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução histórica - Legislação para capacitação	30
Quadro 2 Evolução dos principais pontos da legislação sobre os MPs.	34
Quadro 3 Autores utilizados na pesquisa bibliográfica	38
Quadro 4 PRODEP e gestores entrevistados na pesquisa	40
Quadro 5 Modelo de análise	41
Quadro 6 Diretrizes estratégicas, metas específicas e ações identificadas na PRODEP	45
Quadro 7 Percepção dos gestores acerca da capacitação dos TAE	46
Quadro 8 Os efeitos trazidos pelos processos de capacitação na UFBA.	75
Quadro 9 Expectativas profissionais e pessoais dos servidores na UFBA	76

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E MODELOS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO: ALGUMAS REFLEXÕES	18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO GERAL E NO SEGMENTO PÚBLICO	18
2.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4. O QUE DIZEM OS RESULTADOS	43
4.1 A ANÁLISE DOS DOCUMENTOS	43
4.2 A VISÃO DA CDH/PRODEP	46
4.3 A VISÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA EDUCAÇÃO.....	62
4.4 COMPARANDO AS TRÊS VISÕES: LIMITES E POSSIBILIDADES	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES	90
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS TAE	92

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira evoluiu por meio de três modelos teóricos básicos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Hoje, considerando a atual gestão pública brasileira, podemos concluir que o modelo predominante é o gerencial. Mais recentemente, com os processos advindos da maior complexidade vivenciada pelas organizações em geral, e pelas organizações públicas especificamente, estas vêm sendo levadas a buscar modelos de gestão que lhes permitam atender às novas e cada vez mais complexas demandas sociais, que em geral, passam a exigir maior qualidade e agilidade nos serviços prestados pelas instituições públicas (BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRÚCIO, 2011; PANTOJA et al, 2012 e MOTTA, 2013).

Assim, a Administração Pública brasileira passou por processos de modificação motivados por inadequações de seus modelos às expectativas do ambiente organizacional e dos indivíduos, tanto em termos externos quanto internos. Frente à tal quadro, as organizações públicas passaram a buscar alinhar seus objetivos e metas às novas ferramentas tecnológicas e métodos de trabalho visando implementar um modelo de gestão de pessoas centrado em ações que favorecessem a capacitação dos seus funcionários com vistas a atingir maior efetividade dos serviços prestados (BERGUE, CAMÕES E PANTOJA, 2010). Nessa linha, conforme Bresser-Pereira (1996), Guimarães (2000), Schikmann (2010), Abrúcio (2011), o setor público tem o desafio de transformar padrões muito ancorados em diferentes disfunções burocráticas, para, sem abandonar o modelo burocrático, incorporar ferramentas gerencialistas tradicionais.

Corroborando tal pensamento, para Legge (2006), historicamente, a gestão de pessoas no Brasil traz na sua operacionalização um processo de desafios e heterogeneidade da força de trabalho, dificultando em muito a adoção de novos modelos e suas inovações. Dutra (2006), defende que essa área foi se tornando importante e valorizada no planejamento estratégico, sob uma ótica romantizada de que as pessoas são o grande motor do processo organizacional, contudo, sem tal visão romântica, defende que sem elas é difícil gerir um sistema organizacional eficiente. Demo (2010) também afirma que investir em recursos humanos, incentivando a valorização do indivíduo conduz a diferentes benefícios organizacionais.

Já Resende (2004) e Paludo (2013), pontuam que tal mudança só se torna possível com a adoção de uma nova estrutura administrativa, já que a administração pública não pode ser considerada uma burocracia profissional. Com isso, para eles, apenas um novo modelo de gerenciamento e racionalização do serviço público introduzindo novos procedimentos capazes

de mitigar as práticas clientelistas e disfunções burocráticas existentes em diferentes níveis, permitiria que se atingisse o objetivo da eficiência.

Sob tal visão, no tocante à gestão de pessoas na administração pública, conforme Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2006), ganha força a visão da necessidade de se ter maior diversidade de conhecimento promovida pela aprendizagem individual e mudança organizacional, o que pressupõe a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas capaz de promover a melhor adequação dos funcionários à estratégia organizacional.

Por conseguinte, enquanto ferramenta de incentivo à capacitação, conforme Teixeira Filho (2018), o Plano Anual de Capacitação (PAC) torna-se um instrumento de estímulo à política de desenvolvimento de seu quadro de pessoal baseada nas diretrizes das ações de capacitação dos seus servidores. Por outro lado, Santos (2018), pontua que as instituições devem desenvolver mecanismos comportando condições favoráveis para alcançarem seus objetivos. Teixeira Filho e Almeida (2014), reforçam o conceito que a melhoria no desempenho das organizações governamentais requer a constante disposição de se modernizar e inovar, sendo as mesmas iniciativas vistas como ferramentas objetivas para o aprimoramento dos seus processos de trabalho em termos mais específicos, quanto em nível organizacional mais amplo.

Teixeira Filho, Almeida e Almeida (2017) argumentam ainda que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm sido pressionadas a se adequarem às mudanças advindas do seu tecido social, investindo na capacitação dos seus Técnico-Administrativos em Educação (TAE) uma vez que, estão sendo exigidas das universidades diretrizes centradas em ações de capacitação como estratégia institucional. Ainda segundo estes autores, apesar das bases normativas para as IFES, após a publicação da Lei federal nº 11.091/2005, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE estabelece novos paradigmas para a estruturação mais formal das necessidades institucionais, a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) segue parcialmente e dissociada das estratégias organizacionais, em que pese, conforme Oliveira Filho (2012), ter havido o fortalecimento da concepção de que a busca de maior efetividade se associa à capacitação continuada.

Contudo, no ano de 2019 o decreto federal nº 5.707/06 foi revogado pelo decreto federal nº 9.991/2019, alterando-se a política de capacitação de servidores públicos, licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Segundo seu texto, órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) devem realizar o levantamento das necessidades de desenvolvimento de seus servidores para o ano seguinte, elaborando um

Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a ser analisado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas (SGP) do Ministério da Economia (BRASIL 2019).

Para Bergue (2011), ainda persiste a resistência ao decreto como ferramenta no resultado de ações de desenvolvimento institucional, e permanece uma realidade na qual as IFES apropriam-se inadequadamente da capacitação, visto que muitas não estão preparadas para implementar programas integrados de gestão de pessoas, não atendendo às diretrizes fundamentais de permitir para além da satisfação dos indivíduos, o alinhamento às demandas organizacionais que devem emergir da estratégia organizacional.

Assim, fundamentado na Lei federal nº 11.091/05 e no decreto federal nº 9.991/19 nas percepções de Rossi, Lipsey e Freeman (2004), Pantoja et al (2012), Camões (2013), Teixeira Filho et al (2017) e na experiência e vivência do autor do trabalho na área de gestão de pessoas, pressupõe-se que as IFES enfrentam dificuldades de diversas naturezas para a implantação da política de capacitação de forma alinhada às demandas estratégicas das respectivas organizações. Com base no até o momento exposto, tem-se como questão de pesquisa: **Como o Mestrado Profissional em Administração contribui para o desenvolvimento das atividades profissionais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP da UFBA?** A escolha por se fazer tal análise a partir da realidade da UFBA decorre da sua importância no cenário baiano e nacional, como apontado por Teixeira Filho, Almeida e Almeida (2017). Sob tal foco, tem-se como pressuposto da dissertação, a partir dos achados de Rossi, Lipsey e Freeman (2004), que os efeitos trazidos pelos processos de capacitação devem contemplar expectativas profissionais e pessoais dos servidores, sendo assim associados às possíveis contribuições individuais à organização.

Para obter-se respostas à questão, estudou-se o curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA) realizado em parceria com a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA), tendo-se por objetivo geral analisar os efeitos deste programa de capacitação para a realização das atividades profissionais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP. O estudo ancorou-se nas concepções da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2010) de que são relevantes os indicadores relacionados aos egressos no que se refere aos resultados dos trabalhos de conclusão, da atuação profissional posterior, assim como, a sua percepção no que se refere à atuação profissional, e ao julgamento da instituição ofertante. Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar as contribuições do MPA às necessidades institucionais e individuais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP da UFBA;

- b) Analisar as contribuições das dissertações à gestão da UFBA, na visão dos dois grupos de atores;
- c) Propor sugestões de melhoria ao processo de capacitação ora promovido pelo MPA.

Tomando-se por base o pontuado por De Magalhães et al. (2010) em relação ao fato de que uma das características das organizações públicas é replicar algumas disfunções burocráticas, apesar das pressões pela adoção de práticas mais ágeis e flexíveis, considera-se que a manutenção de tal contexto dificulta a implementação de modelos de capacitação alinhados à PNNDP. Assim, o modelo operacionalizado pode comprometer à sua efetividade. Diante disso, justifica-se a realização de um estudo junto aos servidores egressos do MPA 2016 e gestores da PRODEP da UFBA, visando identificar de que maneira o MPA contribuiu no desempenho profissional e quais seus efeitos nessas atividades para o melhor aproveitamento institucional dos servidores, um dos maiores objetivos de qualquer processo de capacitação, para a partir daí, apresentar sugestões que podem vir a ser utilizadas tanto em novos mestrados profissionais, quanto em outros cursos.

Outra justificativa, reside na relevância de estudos na UFBA, tomando-se por base suas contribuições à formação de pessoas nas mais diversas áreas, com a prestação de um serviço de excelência, com vistas ao desenvolvimento social, econômico, político e cultural, não apenas no Estado, como também em toda a região Nordeste. (RIBEIRO, 2011; UFBA, 2017).

Ressalta-se ainda, que a escolha do objeto e temática para essa pesquisa se deu em função da experiência profissional do autor, uma vez que exerce o cargo de Assistente em Administração, lotado no Setor de Gestão Administrativa e Financeira (SGAF) da PRODEP, sendo responsável pela execução financeira aliada aos pagamentos de orientações e aulas dos docentes do curso ora pesquisado. Nesse sentido, o autor se sentiu motivado a desenvolver uma pesquisa sobre as possíveis contribuições dos trabalhos provenientes dos TAE dessa instituição, com vistas a potencializar a sua aplicabilidade no âmbito institucional, justificando, dessa forma, o investimento financeiro aplicado pela UFBA.

Dessa forma, o mestrado profissional emerge, nesse cenário, como uma forma de as IFES oferecerem aos TAE a qualificação que se faz imprescindível para o aperfeiçoamento da gestão e qualificação dos serviços oferecidos. Destaca-se também a relevância que as IFES têm na produção e disseminação do conhecimento para formação de profissionais e transformação da sociedade. Desse modo, especificamente para a PRODEP e para a UFBA, essa pesquisa contribuirá para que seus resultados possam servir como fonte de informações, promoção da

valorização das pessoas, bem como proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, a imagem do serviço público.

Estruturalmente, a dissertação é composta, além desta introdução, por quatro capítulos: o referencial teórico, evidenciando a evolução da Administração Pública no Brasil, a capacitação e o desenvolvimento de pessoas na IFES, com um olhar sobre os mestrados profissionais. Na seqüência tem-se a metodologia utilizada para realização da pesquisa, delineando os procedimentos usados para coletas de dados e análise de dados. Em seguida, apresenta-se a análise dos resultados, finalizando-se com as considerações finais, limites e sugestões para trabalhos futuros.

2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E MODELOS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO: ALGUMAS REFLEXÕES

Esse capítulo subdivide-se em dois, inicialmente têm-se as questões relativas à gestão de pessoas em geral, para a partir daí refletir-se sobre suas características e atuação no setor público. A seguir apresentam-se ao leitor reflexões acerca do pensamento de diferentes autores sobre os processos de capacitação e desenvolvimento, notadamente na esfera pública com um detalhamento de contribuições dos mestrados profissionais a tais processos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO GERAL E NO SEGMENTO PÚBLICO

No período de 1924-1932 o foco das organizações estava na execução das tarefas ou na estrutura organizacional, sendo o indivíduo visto como alguém com comportamentos definidos formalmente. Porém, o cenário começou a ser redesenhado ao se perceber que a eficiência do sistema produtivo dependia também da vontade das pessoas. Dessa forma, a motivação para o trabalho poderia ser afetada por diversos fatores, com reflexos no desenvolvimento de tarefas individuais e grupais e na produtividade das organizações.

A gestão relaciona-se aos atos de administrar, gerenciar, organizar e controlar pessoas e processos nas organizações. Na visão de Bergue (2011), a gestão visa a organização com a finalidade de atribuir-lhe valor, por sua vez para Dutra (2006), sob o ponto de vista evolutivo as constantes transformações alteraram o comportamento das organizações, levando-as a buscarem novos modelos de gestão que envolvam as demandas existentes. Adicionalmente, e com a finalidade de potencializar o capital humano nas organizações, a gestão de pessoas torna-se fundamental na transformação da organização ao buscar a participação individual e grupal, bem como, o envolvimento de todos em relação aos objetivos da organização (COELHO JÚNIOR e BORGES-ANDRADE 2011)

A evolução da Gestão de Pessoas gerou um impacto importante nas organizações. A produtividade e resultado passam a ser associados ao bem-estar do social e profissional, ocorrendo uma humanização das relações e a valorização do indivíduo. Nesse contexto, os aprendizados constantes quanto às capacitações passam a ser elementos importantes por facilitar o processo de assimilação do conhecimento. Outro impacto é a formação de uma cultura de inovação nas organizações. Essa tendência é bastante vantajosa em um ambiente competitivo com conhecimentos técnicos para garantir uma administração produtiva.

Conforme afirma Dutra (2006), a Gestão de Pessoas em suas diversas acepções, constitui-se na agregação de políticas e atividades para gerir pessoas em cada uma das áreas da organização, garantindo-lhes a permanência e o reforço desses valores na conjuntura organizacional. Isso inclui a criação de oportunidade e crescimento profissional baseando-se na identificação daqueles que podem contribuir com o perfil estratégico da instituição. Dessa forma, as novas metodologias de gestão de pessoas objetivando garantir implantar ações que passaram a ser um fator importante considerando as pessoas dentro das organizações, sejam elas privadas ou públicas, a terem oportunidade de evolução no processo organizacional.

A partir daí, Bresser Pereira (1996), afirma que com o declínio do sistema Patrimonialista, tem-se a necessidade de implantar uma administração centrada em um sistema impessoal. Com isso, a partir de 1937, tem início o primeiro grande esforço de inovação na gestão pública Brasileira. Para Bergue (2011) a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) em 1938, pelo Governo de Getúlio Vargas, com a definição da política de recursos humanos e reorganização da administração pública federal, marca o início da transição do modelo patrimonialista para o burocrático no país, questão que se reflete nos modelos de gestão de pessoas adotados na esfera pública.

Para Bresser-Pereira (1996), Fadul e Silva (2008), Secchi (2009), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010) e Leite (2013) o DASP constituiu-se no órgão responsável pela condução e racionalização da Administração Pública no país, transformando a estrutura rígida dos princípios centralizadores, hierárquicos e burocráticos clássicos existentes, em um modelo flexível. Para eles, essa intervenção culminou na implementação da reforma operacionalizada pelo Decreto nº 200/1967, primeiro marco de reforma administrativa no Brasil, com foco na busca da maior eficiência do Estado, distanciando-a das antigas disfunções do modelo burocrático.

Neste cenário criam-se mecanismos para o setor pessoal, com vistas a promover a estruturação e maior dinamismo dos órgãos da administração pública, com a criação das primeiras carreiras do funcionalismo público, com ingresso por meio de concurso obrigatório, buscando-se assim o afastamento da prática das nomeações por apadrinhamento, tornado com isso, tal processo impessoal. Tais ações, como pontuam Carvalho et al (2009), legitimam e garantem sua governança, produzindo potencialidade nas carreiras públicas.

Dessa forma, segundo Carvalho et al (2009), para atender às novas demandas, publica-se o decreto nº 67.237/1970 regulando as estruturas dos órgãos de forma organizada e progressiva, tendo em vista o necessário grau de especialização. A partir daí, a Lei federal nº 5.645/1970 estabeleceu diretrizes para a classificação de cargos; a correlação, afinidade e a

natureza dos trabalhos, ou nível de conhecimentos, complexidade e responsabilidade das atribuições exercidas; as diretrizes para as qualificações requeridas para o desempenho das atribuições; os critérios para a ascensão e progressão funcionais; um sistema de treinamento e qualificação destinado a assegurar a permanente atualização e elevação do nível de capacitação do funcionalismo.

Para Amaral (2006), a implementação de uma nova política de pessoal deve estimular a disseminação do conhecimento e a aprendizagem na melhoria e inovação da gestão de pessoas no setor público. Nessa linha, Schikmann (2010), Aranha e Salles (2015), entendem, que no Brasil, o setor público vem passando por um processo evolutivo de melhoria contínua que visa promover qualidade na prestação de serviços nas organizações públicas. Dessa forma, esses desafios envolvem em alinhar o conhecimento com uma aprendizagem voltada para o alcance e excelência operacional e produtiva da organização e seus objetivos de forma a impactar diretamente nos resultados organizacionais.

Segundo Oliveira e Silva (2011), em termos históricos, a Constituição Federal de 1988 teve como objetivo enfraquecer o clientelismo e o nepotismo dominante, definindo critérios para que a designação do emprego na esfera pública só ocorresse através da seleção por concurso público. À vista disso, a Lei federal nº 8.112/1990 criada para atender peculiaridades nas quais não estão em causa exclusivamente interesses laborais, mais onde crescem o interesse público. BRASIL (1990).

Assim, para Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Cardoso (2017), na busca por aperfeiçoar as carreiras públicas, para alcançar objetivos e metas organizacionais definidos na Constituição e leis complementares, a Reforma do Aparelho do Estado na área de gestão de pessoas buscou aperfeiçoar mecanismos de desenvolvimento das carreiras com ênfase na educação formal, capacitação e estruturas organizacionais por meio de ações que adequassem os perfis profissionais aos objetivos organizacionais de maior eficiência no setor público.

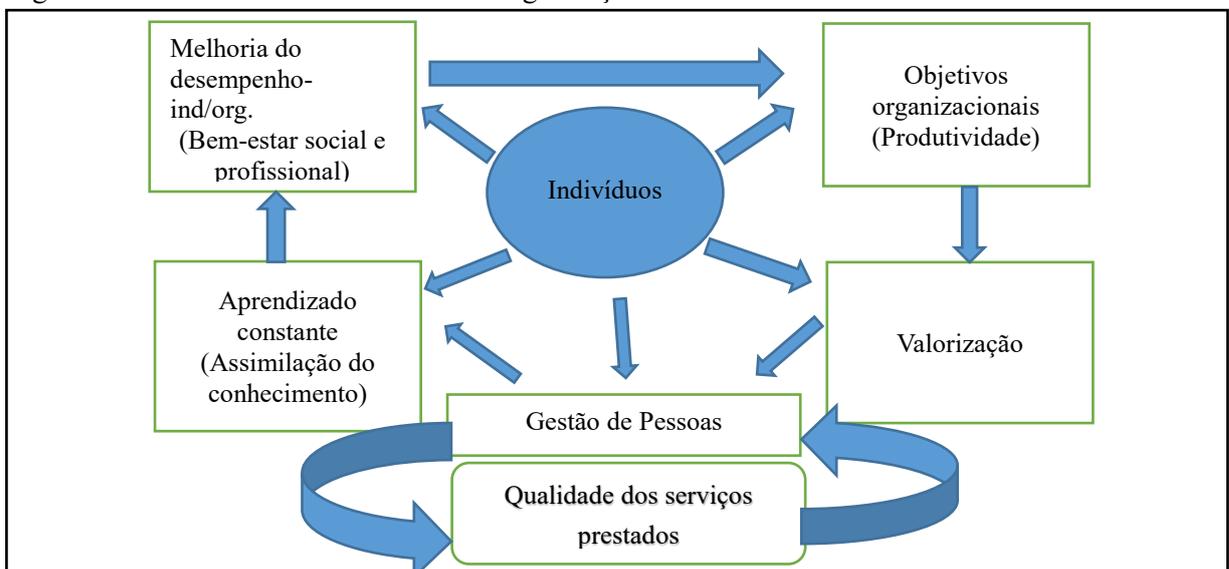
Na visão de Fonseca et al (2014), as iniciativas de melhorias da qualidade dos serviços públicos são norteadas pelo decreto federal nº 9.094 de 2017, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), cujo propósito é definir normas para o atendimento dos usuários dos serviços públicos, bem como implantar soluções que permitam o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos sociais. Posteriormente, o Decreto 5.707/2006 (Revogado pela Lei 9.991/2019), instituiu a PNDP, promovendo a valorização das carreiras, adoção de progressão funcional, capacitação e gratificação por desempenho, alinhando as ações da gestão de pessoas às estratégias organizacionais.

Nas percepções de Pereira e Silva (2011), Oliveira e Silva (2011) e Aranha e Salles (2015), a administração pública vem munindo empenhos para superar problemas estruturais que modernizem a gestão de pessoas atualizando seus métodos funcionais para alcance dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva a UFBA traz em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estratégias para valorizar o trabalhador técnico-administrativo, aprofundando as ações da PNDP, objetivando incentivar e melhorar a qualificação desses servidores, visando à maior eficiência e à melhor qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Sendo a educação uma forma de inserção social, a formação profissional é importante na medida em que ao se capacitar o trabalhador obtém mais facilmente progressão na carreira. Isto posto, as organizações utilizam-se do conhecimento relacionado aos problemas operacionais para promover cursos técnicos voltados às atividades laborais. Esse estímulo é visto como um instrumento que possibilita ao profissional exercer cargos técnicos distintos, atenuando desigualdades no mercado de trabalho. Ou seja, as pessoas precisam preparar-se para disputas em um mercado mais competitivo (FREITAS, 2003).

Nesse sentido, Almeida (2015) defende que o desenvolvimento do capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações pela concepção que devem oferecer o suporte necessário para que seus funcionários desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem as que já detêm, associando recompensa material a outros fatores motivacionais. A boa gestão dos elementos de uma organização pode causar seu crescimento contínuo, em muito auxiliado por um ambiente produtivo de colaboração entre os diferentes envolvidos. A figura a seguir apresenta de forma sintética o ciclo do processo evolutivo da gestão de pessoas.

Figura 1. Ciclo da Gestão de Pessoas nas organizações



Fonte: Elaboração própria, 2020, a partir de Dutra, 2002.

Conforme Almeida (2015) a Gestão de Pessoas evoluiu sob uma perspectiva histórica do modelo tradicional e passou a representar mais que uma discussão estratégica no âmbito de algumas organizações e deixou de ser apenas a área burocrática ou departamento de pessoal para se tornar no agente principal no projeto de transformação dentro das organizações. Entende-se hoje que as ações decorrentes do trabalho humano devem satisfazer as expectativas por serviços de excelência, tão demandados pelos usuários-cidadãos.

No entendimento de Bergue (2014) para que essa transformação aconteça as propostas do Planejamento Estratégico da organização são elaboradas com base na percepção dos gestores, bem como nas prioridades consideradas no levantamento de necessidades, alinhando as pessoas aos objetivos da organização, extraindo o melhor de cada funcionário para a geração daquilo que efetivamente caracteriza e legitima a organização como tal perante a sociedade, realizando de forma contínua revisões nos processos decisórios, potencializando com proeminência o crescimento de um modelo de gestão voltado para os resultados. Cada funcionário e suas chefias indicam suas demandas assegurando de forma concreta que tudo ocorra conforme o planejamento.

Segundo Pantoja, Camões e Bergue (2010), o planejar estratégico da organização começou a despontar como uma iniciativa mais sólida constituindo-se um elemento indissociável do que se possa entender por gestão. A execução desse planejamento passa a ser o alcance da estratégia nas estruturas dentro da organização e esse desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. Dutra (2010) defende que essa matriz conceitual passa a existir como uma alternativa definindo as diretrizes para o desempenho, desdobrando os diversos níveis organizacionais.

Para Bergue (2014), a partir dos parâmetros existentes e valorados, perceber tanto as decisões atuais quanto os reflexos futuros diretos e indiretos das ações é essencial para a produção de valor público sustentável no longo prazo. Estas ideias são consideradas um desafio, pois para que este alinhamento aconteça é preciso superar a cultura administrativa burocrática, a qual não vê a questão dos recursos humanos como estratégia. Deste modo, no seu escopo, para a formulação desta estratégia de desafios, inovações tecnológicas e heterogeneidade da força de trabalho é importante um olhar sustentável na valorização e no planejamento estratégico da organização, por perceber que as pessoas mobilizam o processo organizacional.

Nesse contexto, para Schikmann (2010), Pantoja et al (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Fonseca et al (2014), Cardoso (2017) e Teixeira Filho et al (2017), na evolução histórica da gestão de pessoas no setor público há a substituição do perfil burocrático rígido com ações excessivamente formais carentes de padronização. Assim, a construção de novos perfis de

qualificação profissional do servidor, especialmente pelas especificidades inerentes a cada instituição, transformou a gestão estratégica um dos principais artifícios no setor público.

Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010), o interesse dos órgãos públicos na busca da configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões vigentes. Nesse sentido, o maior desafio da gestão estratégica está relacionado a sua prática no alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, ela engloba a análise de decisões antes de implementá-las na sua capacidade de alinhar a organização, com adaptabilidade exigida no mesmo sentido do direcionamento proposto no plano estratégico.

Na visão de Dutra (2014), tais mudanças só ocorrem quando o indivíduo de fato entrega suas competências à organização. Schikmann (2010) complementa esse conceito afirmando que competência engloba a separação entre o decidir e o executar os conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa tem ou adquire, e o entrega à organização quando realiza as atividades sob sua responsabilidade, com vistas ao alcance dos objetivos, onde como consequência as organizações passaram a buscar mais flexibilidade, agilidade e competência.

Conforme Bergue (2014), ampliar políticas de treinamento torna-se uma ferramenta que as organizações devem implementar com a finalidade de promover melhorias e preparar sua força de trabalho. Todavia, gestão estratégica consiste em pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as instâncias e dimensões, inerentes aos recursos e processos, possibilitando maior agilidade e racionalidade na adequação dos objetivos traçados.

Na visão de Camões, Fonseca e Porto, (2014), os padrões de gestão de pessoas devem satisfazer à maneira pela qual a organização se aparelha para gerenciar e conduzir o comportamento de seus colaboradores no trabalho. Tais inovações exigiram um processo de mudança de cultura dentro organização em prol de um desenvolvimento pessoal e organizacional. Desta forma, as organizações passaram a atentar para os desafios e os novos parâmetros do mercado uma vez que, para atingir os objetivos no desenvolvimento da organização, uma das ações está na valorização dos indivíduos.

Bergue, (2011) destaca que as demandas por qualificação para enfrentar essas transformações têm conduzido as organizações públicas a uma gestão de pessoas mais estruturada investindo em ações de desenvolvimento de pessoas. Argumenta ainda que para se entender a gestão de pessoas no setor público é preciso descrever uma conjuntura evolutiva a partir do período Imperial passando pela República Velha, o Governo de Getúlio Vargas, onde moderniza-se o setor com o uso de novas formas de gestão, buscando mais efetividade do Estado. Assim, a gestão pública vem evoluindo em suas modificações nos modelos de gestão de pessoas desde sua origem até os dias atuais.

Dessa forma, para Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Cardoso (2017), na busca por aperfeiçoar as carreiras públicas, visando alcançar objetivos e metas da nova realidade organizacional definidas na constituição e nas leis complementares, a reforma do aparelho do Estado na área de gestão de pessoas busca implementar melhorias no desenvolvimento das carreiras com ênfase educação formal, capacitação e nas estruturas organizacionais, agregando às diversas ações, buscando adequar as carreiras com objetivos de modernização dos processos de alocação da gestão de pessoas dentro do setor público.

Não é de hoje que a iniciativa pública vem implementando uma nova postura gerencial, sobretudo ao enxergar seus servidores como questão estratégica para o processo de resgate da qualidade na prestação do serviço público. Dessa forma, a necessidade de se pensar em gestão onde as pessoas desenvolvessem suas habilidades de forma a otimizar os resultados das tarefas, considerando o ambiente externo na formulação dessas estratégias. Ou seja, oferecer um melhor serviço, instrumentalizando tecnicamente seus profissionais no atendimento à população (SCHIKMANN, 2010).

Nas percepções de Pereira e Silva (2011), Oliveira e Silva (2011) e Aranha e Salles (2015), a reforma administrativa não deve se limitar a mudança de padrões de racionalidade interna da organização, o incremento das competências envolve um processo de gestão voltada para desenvolver saberes que serão necessários para desempenhar as funções públicas em cumprimento das finalidades institucionais. Nesse sentido, para o enfrentamento dessas dificuldades as organizações públicas buscaram superar as dificuldades, desenvolvendo estratégias e adequando-se ao atendimento das demandas para o alcance dos seus objetivos.

A complexidade e diversidade do contexto das diferentes organizações na contemporaneidade exige que as mesmas tenham de forma crescente a necessidade de promover processos de desenvolvimento de competências e habilidades cada vez mais alinhados aos seus objetivos. Com isso, torna-se fundamental implantar ações que envolvam o comportamento humano dentro da organização, ou seja, desenvolver estratégias que possam construir bases sólidas e inovadoras tanto para o desenvolvimento de pessoas quanto para o desenvolvimento da organização, bem como na qualidade dos serviços prestados (BERGUE, 2010).

Nesse cenário, Schikmann, (2010) enfatiza que, em virtude das mudanças constantes e cada vez mais rápidas no panorama social, político e econômico, colocar em evidência novas demandas, onde deve-se considerar também a necessidade de adequação desses perfis profissionais a essas novas situações, sendo oportuno um investimento em capacitação, visando o crescimento profissional dessas pessoas, em um processo contínuo a fim de que novas competências sejam identificadas e aproveitadas pela organização.

Seguindo este escopo, para Bergue (2010) a gestão de competência busca harmonizar as necessidades pessoais dos colaboradores aos objetivos da organização e entende que é importante perceber que o planejamento consiste em um conceito gerencial que proporciona à organização compreender seus fundamentos, ressaltando que a definição dessas políticas alcance os resultados esperados na gestão estratégica de pessoas, na obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos que agrupem capacidade e atitudes dentro do ambiente organizacional. Corroborando com esses argumentos Dutra (2001) pontua, podemos assim dizer, entre as diversas definições de competência a que significa a concretização e entrega, transferindo conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Segundo Dutra (2014), para que o incremento dessas mudanças e a relevância das práticas no setor público se concretizem, é imprescindível que o indivíduo de fato entregue suas competências à organização. Schikmann (2010) complementa esse conceito ao afirmar que competência engloba a separação entre o decidir e o executar os conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa tem ou adquire e o entrega à organização quando realiza as atividades sob sua responsabilidade, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, como consequência, as organizações passaram a buscar mais flexibilidade, agilidade e competência.

Sob tal contexto, Pantoja, Camões e Bergue (2010) argumentam que a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de modo a imprimir consistência e coerência em qualquer órgão ou entidade da administração pública. Assim, faz-se necessário efetivar um conjunto básico de premissas que direcionem políticas de gestão de pessoas que promovam, através de elementos que guardam uma relação de dependência entre si, um planejamento voltado à oferta de serviços de qualidade aos cidadãos, com base em competências e alinhamento de objetivos individuais das equipes às metas organizacionais.

2.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Tomando por base os estudos de Camões (2013) e Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), os desafios trazidos com essa nova conjuntura levaram a área de gestão de pessoas a repensar a necessidade de treinamentos nas organizações. Como algumas dificuldades impedem a implementação de treinamentos, é importante mapear tais questões que surgem quando da sua implementação. Contudo, é necessário que sejam entendidas as necessidades organizacionais,

já que ao investir na sua equipe, a organização demonstra preocupação não só com seus resultados, mas com o crescimento e a ampliação do conhecimento dos profissionais que nela atuam, ou seja, adota-se uma concepção mais ampla e, via de regra, com uma perspectiva de médio e longo prazo.

Para Bergue (2010) o conhecimento é visto como um processo de ajuste da pessoa ao seu ambiente da organização, levando à necessidade de se alinhar as ações organizacionais estratégicas às necessidades humanas e funcionais dos seus colaboradores. Do mesmo modo, a capacitação apresenta-se não apenas como ação necessária para os servidores e a organização na medida em que as transformações no mundo contemporâneo exigem mais qualidade nos serviços prestados e, conseqüentemente, no desempenho e desenvolvimento dos profissionais, fazendo com que seus efeitos extrapolem os limites do ambiente interno (PACHECO 2009).

Pantoja, Camões e Bergue (2010) e Cardoso (2017) afirmam que a capacitação passou a ser operacionalizada a partir do desejo que as organizações possuem para desenvolver seu corpo funcional, visando suprir suas necessidades e alcançar objetivos e metas estratégicas a partir do bom desempenho dos colaboradores. Assim, programas que as organizações têm promovido e que visam contribuir para desenvolver competências individuais e organizacionais têm crescido em diferentes espaços de gestão. Tal realidade afeta diversas áreas, evidenciando que tais práticas podem se dar de diversas formas, a exemplo dos treinamentos tradicionais, de requalificação dos colaboradores e de desenvolvimento permanente dos profissionais em relação às atividades habituais (ALMEIDA, BRAUER e PINHEIRO JÚNIOR, 2017).

No entendimento de Abbad e Borges-Andrade (2004), as transformações sociais no século XVI vêm modificando a forma de condução das pessoas nas organizações, fazendo com que estas busquem maior flexibilização, levando em conta o conjunto de condições físicas e mentais da força de trabalho como base para a qualificação, permitindo, assim, que se chegue aos modelos de desenvolvimento de pessoal, onde buscam-se ações capazes de garantir o crescimento pessoal e organizacional. Com isso, além das questões de empenho e sorte, ganha cada vez mais força a ideia da necessidade de se qualificar para se atender demandas organizacionais e se ter a desejada ascensão na organização.

Na percepção de Bresser Pereira (1996), apoiada por Amorim e Silva (2011), quando a organização propicia às pessoas a oportunidade de aperfeiçoar seus conhecimentos e a desenvolver-se, toda informação adquirida deve ser transferida para a mesma na medida em que ela oferece condições para aplicação desse conhecimento e a expectativa do crescimento profissional, ao melhor qualificar o poder de decisão do trabalhador no que se refere às suas

atividades. Para tanto, requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo organizacional de forma mais ampla.

Na visão de Barbosa (2010), as mudanças das últimas décadas, voltadas à melhoria dos processos de interação entre força de trabalho e diversos aspectos sociais e funcionais refletem uma relação de causa-efeito, por meio de estratégias que auxiliarão a consecução de objetivos mais amplos. Para tal, a organização deve criar condições para que os indivíduos se sintam motivados, oportunizando a consecução de seus objetivos a partir de modelos contínuos de valorização do capital humano. Contemporaneamente, segundo Corrêa (2010), a capacitação e o desenvolvimento profissional são processos reflexivos que se preocupam com as necessidades pessoais de cada indivíduo poder exercer, na plenitude, o seu potencial.

Por sua vez, as concepções de Appugliese (2010) e Oliveira e Silva (2011) destacam que a ampliação do conhecimento dos trabalhadores na organização deve sempre ser estimulada, sendo os processos de capacitação e desenvolvimento básicos para que todos saibam sua importância na organização, pois quanto mais pessoas estiverem voltadas para algo que as valorize, mais rápido e eficaz será o processo. Nesta linha, para Schikmann (2010), Bergue (2014) e Cardoso (2017), a colocação, capacitação, treinamento, aproveitamento e a valorização devem se dar de forma integrada, fornecendo uma direção única pautada no desenvolvimento de habilidades e atitudes que habilitam o funcionário a realizar suas atividades.

Sob tal perspectiva, Câmara, Guerra, Rodrigues, (2016) defendem que o desenvolvimento de pessoal visa melhorar a performance profissional através do autodesenvolvimento permanente, desenvolvimento de atitudes e comportamentos. À vista disso, a sociedade moderna impõe, uma certa configuração ao processo de qualificação, sintetizando-o em três conceitos importantes: treinamento, desenvolvimento e educação, a conhecida TD&E (ABBAD, BORGES-ANDRADE E, MOURÃO 2006).

Na visão de Coelho Júnior (2011), as ações de aprendizagem informal, ou mesmo as formalmente estabelecidas no modelo de TD&E visam gerar efeito sobre o desempenho do indivíduo na organização, o que, conforme Schikmann, (2010), é facilitado pela adoção de ações de capacitação contínua, para o desenvolvimento de pessoal. Coelho Júnior (2011) acrescenta que as ações de TD&E geram efeitos sobre o desempenho e influenciam diferentes percepções nos colaboradores.

Para Abbad, Borges-Andrade e Mourão (2006) promover a ampliação dos conhecimentos é essencial para que as organizações alcancem seus objetivos, visto que seus funcionários querem aprender e desenvolver suas habilidades para evoluírem e amadurecerem em suas carreiras. Assim, os processos de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento nas

organizações, as tornam bem-sucedidas, mais ágeis e valorizam o aprendizado coletivo de seus membros.

Sob uma perspectiva de evolução, houve mudanças na legislação do país a partir da APG e suas premissas em relação à obrigatoriedade de se ter um setor público centrado na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade, sendo importante qualificar seus servidores. Ressalta-se, que tais mudanças ocorreram a partir da ruptura dos modelos clássicos, derivada da limitada oferta de qualificação ao setor público (APPUGLIESE, 2010, ARANHA e SALLES, 2015; CAVALCANTI et al, 2016; RANZINI e BRYAN, 2017).

Coerente com tal pensamento, Bergue (2014) argumenta que as organizações públicas são dinâmicas e multifacetadas, sendo as pessoas o componente essencial no processo de geração de valor público, ou seja, as pessoas produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação. Assim, ainda segundo ele, busca-se com o conhecimento a quebra de paradigmas que impacte no resultado do trabalho dos agentes públicos, promovendo a melhoria dos processos de trabalho e provocando impacto produtivo nos resultados balizados pelo interesse público.

Historicamente, a partir da década de 1930, com a reforma administrativa, o setor público vem utilizando ferramentas com intuito de valorizar os seus servidores e propor uma administração moderna e criativa, onde a função básica é oferecer serviços de qualidade de modo a satisfazer seus usuários. Nesse sentido, essa realidade demandou da administração pública novas competências que buscam nos seus servidores a apreensão, no exercício das suas funções, de novas abordagens profissionais. (BRESSER PEREIRA 2006).

Além disso, a Constituição Federal no seu Art. 39 e no §2º estabeleceu ações de formação e o aperfeiçoamento para o servidor público, instituindo o plano de carreira no ordenamento legal, balizados pelo interesse público, visando consolidar os esforços do governo federal em garantir novas oportunidades para a capacitação e o desenvolvimento na carreira dos servidores. Dessa forma, o ambiente da organização deve caminhar nessa direção, contribuindo na troca de conhecimento e aprendizagem para uma satisfatória prestação de serviços no atendimento das necessidades da sociedade (BRASIL 1988).

Na percepção de Appugliese (2010), Oliveira Filho (2012), Camões (2013) e Cavalcante et al (2016), o processo de capacitação desenvolvido pelo Estado, para o servidor público no ordenamento legal da gestão de pessoas, desde o Regime Jurídico Único (RJU) dos anos de 1990, passa a ter uma perspectiva voltada à aprendizagem, propiciando que o indivíduo obtenha novos conhecimentos.

Conforme apontam Pantoja; Camões e Bergue, (2010), para fortalecer o princípio da eficiência, edita-se a EC nº 19/1998, estabelecendo uma inovação no método de oportunizar o

incentivo ao desenvolvimento e capacitação dos servidores públicos. A partir de então, as Escolas de Governo que têm sua importância ressaltada pela Constituição, passam a ter um papel mais ativo. Na visão destes autores, a capacitação é um processo permanente para enfrentar situações presentes nas atividades exercidas.

Edita-se em sequência a Lei nº 11.091/2005, Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira (PCCTAE), estabelecendo diretrizes para elaboração de eventos de capacitação dos TAE, visando valorizar e desenvolver o servidor na carreira. Assim, a capacitação apresenta-se como fator motivacional ao proporcionar incentivos financeiros através de ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para desenvolver competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais, uma vez que as ferramentas de capacitação devem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. (DE MAGALHÃES et al, 2010; OLIVEIRA FILHO, 2012; BREGALDA, TOSTA E DALMAU, 2014; TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Para Pantoja et al (2012), em 2006, a PNDP estabeleceu diretrizes para o desenvolvimento dos servidores baseadas em regulamentos e procedimentos administrativos para a gestão por resultados. Nesse sentido, em seu art. 1º aponta que tem por objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Complementado tal percepção, a PNDP, por ter uma visão estratégica, concebe o processo de mudança da gestão pública como viável, apenas tomando por base a inovação, o aprimoramento da capacidade de atendimento, a inclusão de servidores e a mobilização e retenção dos seus talentos (ALMEIDA, E ALMEIDA TEIXEIRA FILHO 2017).

Ainda nessa perspectiva de valorização do potencial humano, a publicação da PNDP carrega em si uma proposição de mudança de paradigma, que vai além da aplicação do tradicional treinamento da força de trabalho, direcionando ações para o cumprimento dos objetivos organizacionais, agregando valor à estratégia institucional. Nesse contexto, o servidor público, enquanto ator principal para o alcance desses resultados nas instituições, precisa ser valorizado e capacitado por meio de novos métodos, que promovam a elaboração e aplicação de novas práticas. (AYRES e SILVA, 2013; CAVALCANTI et al, 2016). O quadro a seguir apresenta os marcos históricos das políticas de capacitação na administração pública Brasileira e suas principais características.

Quadro 1. Evolução histórica - Legislação para capacitação servidores públicos

ANO	NORMA LEGAL	DISPOSIÇÕES PARA A CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR
1988	Constituição Federal Art. 39	A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.
1990	Lei 8.112 - RJU	Artigo 87 - Permissão para afastar-se por três meses a cada cinco anos de efetivo exercício para o servidor participar de curso de capacitação profissional; Artigo 96-A . Define critérios para afastamento do servidor para participação em programas de pós-graduação stricto sensu.
1998	Emenda Constitucional nº 19	Artigo 39 § 2º – Foi alterada a redação do referido artigo da Constituição Federal, prevendo a manutenção de escolas de governo pelas esferas federal, estadual e municipal, para a formação e aperfeiçoamento de servidores públicos, instituindo a participação nos cursos ofertados como um dos requisitos para a promoção nas carreiras.
1998	Decreto nº 2.794	Política Nacional de Capacitação dos Servidores Federais.
2005	Lei nº 11.091	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
2006	Decreto nº 5.825	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação-PCCTAE instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
2006	Decreto nº 5.707 - PNNDP	Revogou o Decreto 2.794/98 e estabeleceu diretrizes para o desenvolvimento dos servidores do setor público federal, com foco na capacitação como meio para aquisição de competências individuais e organizacionais.
2019	Decreto nº 9.991	Revogou o Decreto 5.707 (PNNDP), e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Fonte: Elaboração própria, 2020, a partir de Appugliese, (2010), Cavalcante et al, (2016) e Teixeira Filho, (2018).

Para Bastos, Gondim e Loiola (2004), as organizações precisam desenvolver estratégias que tragam respostas rápidas e criativas, bem como adotar novos modelos de gestão que possibilitem a elas compreender as transformações sociais, econômicas, tecnológicas. Não obstante, para que tais metas sejam factíveis, claramente definidas em seu planejamento, deve-se levantar as necessidades de capacitação dos servidores, definir estratégias e avaliar as ações relacionadas à capacitação, entre outras atribuições

Para que tais transformações ocorram, as organizações públicas devem propor em seus Planos Anuais de Capacitação (PAC) ações com eventos que visam à qualificação, aprimoramento e desenvolvimento dos seus profissionais. Neste documento devem constar as definições de temáticas e metodologias a implementar e as ações de eventos de capacitação que desenvolvam os servidores, envolvendo os gestores no levantamento de demandas e propostas de melhorias no modelo (DE MAGALHÃES et al, 2010; PANTOJA et al, 2012; AYRES E SILVA, 2013; CARDOSO, 2017). Para Camões e Pantoja, (2009), a melhora dos serviços

prestados à sociedade pelo setor público vincula-se a um planejamento institucional. Como este ainda é deficiente, há a apropriação acrítica do existente na esfera privada.

Segundo Pantoja, Camões e Bergue (2010) tal cenário, que exige cada vez mais uma administração com técnicas inovadoras, induz a um amadurecimento e crescimento individual do colaborador no ambiente de trabalho, permitindo sua conscientização e internalização do valor real da aprendizagem a partir da mudança de nível dessa capacitação. Dessa forma, o servidor enquanto ator principal para o alcance desses resultados precisa ser valorizado e capacitado, envolvendo a aprendizagem por meio de novos métodos, que promovam a elaboração e aplicação dessas técnicas em conformidade com a política Institucional (AYRES E SILVA, 2013; CAVALCANTE et al, 2016).

Dessa forma, treinamento caracteriza-se como ações que habilitam o sujeito a realizar ou modificar as atividades funcionais que desenvolve, gerando melhorias dos processos e mudanças na cultura organizacional através das ações de educação que são caracterizadas por processos de longo prazo de execução e maturação, apresentando resultados mensuráveis também no longo prazo. Tem como pressuposto a produção de novos e mais substantivos conhecimentos, não diretamente relacionados à organização, mas ao sistema em uma perspectiva mais ampla de inserção (BERGUE, 2014).

Na percepção de Teixeira Filho, Almeida e Almeida (2017), o setor público precisa reelaborar ações que possam trazer flexibilidade a um modelo tradicional, a fim de garantir maior efetividade a esse processo. Nesse sentido, a valorização profissional passou a ser concebida a partir da criação de espaços para compartilhamento de ideias e construção de uma gestão focada nas pessoas como um ativo organizacional importante, buscando-se desenvolver suas competências para potencializar o capital humano disponível, além de oferecer suporte e condições para uma relação mais aderente de expectativas e necessidades.

Conforme Barbalho (2004), em termos organizacionais a análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como o modo como é concretizada pode ser o diferencial para superar os desafios. Compete a organização, por sua vez, fornecer as condições objetivas de crescimento profissional, instituindo ambientes e estimulando o desenvolvimento de seus profissionais, exigindo-se, assim, não uma competência, mas um conjunto delas que envolvem tanto um saber geral, quanto conhecimento específico para executar as atividades.

Nesse sentido, as Escolas de Governo como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) são ambientes públicos criados com a finalidade de atuar na formação, desenvolvimento e na profissionalização de servidores públicos capazes de inovar, sendo

necessário conhecer as atividades realizadas por eles para saber as reais necessidades de qualificação e diferentes necessidades educacionais ou específicas (CARVALHO *et al.* 2009).

Diante da demanda crescente por especializações no modelo de organização que possui características específicas, os servidores públicos, peças-chaves na proposição, gestão, operacionalização de políticas públicas e no atendimento aos interesses públicos, são obrigados a buscar desenvolvimento e profissionalização nos cursos de longa duração, como no caso os cursos de aperfeiçoamento e mestrado (CARVALHO *et al.* 2009; FISCHER, 2010).

Antes dos anos 1930, não havia oferta de curso de pós-graduação nas universidades Brasileiras, obrigando que os interessados fossem em busca dessa formação em outras universidades de países da Europa e Americanas, objetivando uma melhor qualidade nos cursos de sua pretensão. Em 1946, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), a partir do Estatuto das Universidades Públicas, propôs a implantação de um sistema de pós-graduação Brasileiro nos padrões europeus. Nesse sentido, com o objetivo de qualificar e especializar pessoal em quantidade e qualidade, em 1951 foi criada, tanto para as organizações públicas quanto para as privadas, a Companhia Nacional de Aperfeiçoamento de Nível Superior, atual Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com vistas ao melhoramento do país. Ou seja, a qualificação profissional superior, canalizada para o mercado (PIQUET; LEAL; TERRA, 2005).

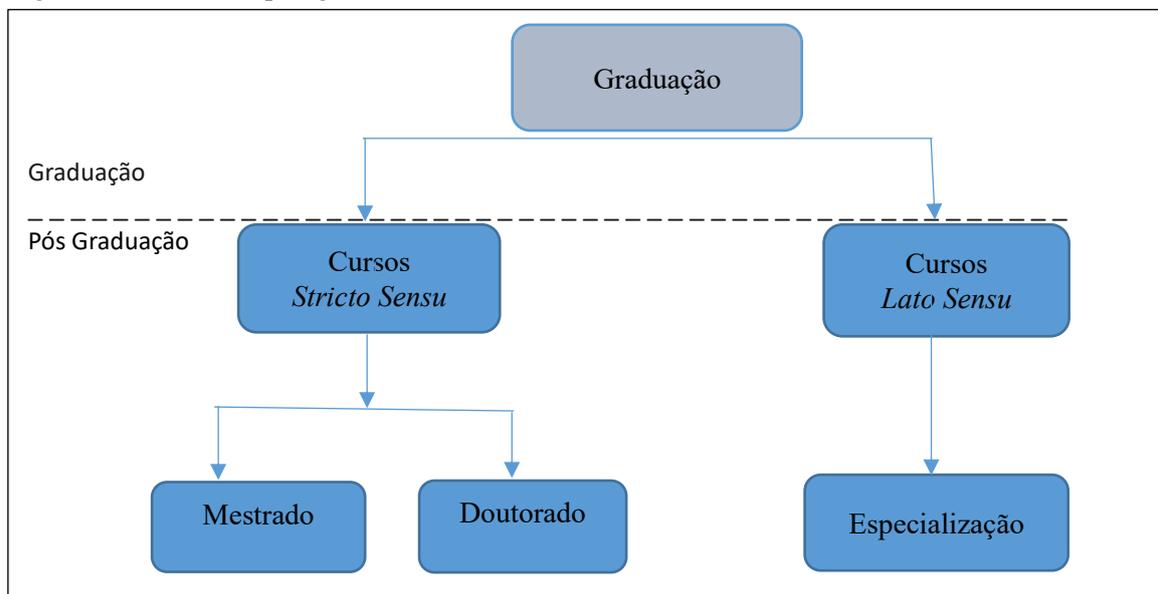
Em sequência, em 1965, o Ministro da Educação e Cultura considerando a necessidade, tendo em vista a ambiguidade que imperava na sociedade e em particular o poder público na destinação de recursos para aperfeiçoamento de pessoal nas escolas mantidas pelo governo na formação dos servidores, definiu e regulamentou o ensino de pós-graduação no Brasil destacado no Parecer nº 977 de 1965 - chamado de Parecer Sucupira. Ainda segundo esse parecer o mestrado pode ser tanto de pesquisa quanto profissional (BRASIL, 1965). De acordo com Fischer (2003), nesse parecer existem diretrizes para criação de cursos de característica profissional. Entretanto, foram despendidos grandes esforços para impulsionar as pós-graduações na percepção de preparar professores e pesquisadores para as referidas pós-graduações. Destaca ainda que foi o principal registro formal em termos de leis que adveio da vivência dos MPs.

Nas décadas de 1960 e 1970, a educação Brasileira teve um crescimento relevante nos cursos de pós-graduação, seja em especialização ou nos cursos *stricto sensu* em especial os mestrados, acontecimento que está diretamente ligado à necessidade das universidades em ter em seus quadros profissionais docentes e pesquisadores com títulos de mestres e doutores, consequência da reforma universitária de 1969. Nessa década a CAPES deu forte ênfase e forte

apoio da comunidade científica aos cursos de mestrado cujo objetivo era formar e criar multiplicadores para garantir a formação de pesquisadores e docentes (PAIXÃO, 2012).

Todavia nos cursos de mestrados há dois ambientes do conhecimento, um voltado para pesquisa científica e o outro voltado para prática profissional, uma vez que as instituições necessitam de um profissional com perfil diferenciado do acadêmico-pesquisador (CASTRO, 2005). Nesse ponto de vista o Mestrado Profissional (MP), cuja finalidade é desenvolver profissionais habilitados para atuação em outras atividades, que não seja a pesquisa científica, ou seja, para as necessidades do mercado de trabalho (FISCHER, 2003). Abaixo a figura 3 ilustra a estrutura da pós-graduação no Brasil.

Figura 2 Estrutura da pós-graduação no Brasil



Elaboração própria, 2020 a partir de Paixão, 2012.

Segundo Paixão (2012), em 1995 o Ministério da Educação editou uma nova Portaria de nº 47/1995, revogada pela portaria nº 131/2017, sendo ambas revogadas pela portaria nº 389/2017, prescrevendo à CAPES o acompanhamento e avaliação dos MPs, além de estabelecer algumas ações específicas acerca dos principais componentes de classificação dos programas de Mestrados das universidades, evidenciando a produção intelectual e científica. Ou seja, a existência de pesquisas e projetos apropriados de qualidade. A publicação desta portaria denotou orientações de uma procura reprimida do MPs, que apresentava poucas perspectivas de aceitação frente ao padrão de análise em relação ao mestrado acadêmico, incorporado coexistente (BARROS, VALENTIM e MELO 2005).

A fim de manter a produção técnica-profissional valorizada e reforçar a estrutura que unisse o ensino a aplicabilidade profissional, além de reafirmar a competência da Capes

em avaliar os programas de MPs, o ME editou uma nova portaria de nº 80/1998, revogada pela portaria nº 60/2019, na qual destaca-se a integração dos processos de avaliação dos programas de mestrados e doutorados e o regime parcial dos professores vindos do ambiente empresarial (PAIXÃO, 2012). Nas visões de Barros, Valentim e Melo (2005) a portaria normatizou para todas as áreas os princípios para apreciação dos projetos de mestrado profissional, amparando as especificidades de cada curso. Esses autores apontam, ainda, as dificuldades de criação de procedimentos à luz dos cursos com diretrizes díspares, nos anos de 1980.

Para Fischer (2005), os cursos de mestrado profissional, atuando em ambientes de indecisão e conflito, tinham o que se chamou de síndrome bipolar da pós-graduação Brasileira. Para Paixão (2012), essa inquietação acerca do MP deveu-se às metodologias inicialmente desenvolvidas e voltadas à produção de pesquisa e a formação acadêmica.

Por conseguinte, e diante da necessidade de estimular a formação de mestres profissionais habilitados para desenvolver atividades e trabalhos técnico-científicos em temas de interesse público, a portaria administrativa nº 07/2009 do MEC, revogada pela portaria nº 17/2009, que tem como finalidade conceituar e regular os objetivos dos MPs, ou seja: a) proporcionar capacitação e treinamento a pesquisadores, aumentando seu potencial técnico-científico voltado para a prática profissional, difusão e utilização do conhecimento para atender as necessidades dos órgãos públicos e privados; b) a incorporação e atualização dos avanços científicos e tecnológicos dos processos de formação profissional avançada, bem como o necessário estreitamento das relações entre as universidades e o setor produtivo; c) a formação de profissionais qualificados pela apropriação e aplicação do conhecimento, a natureza e especificidade do conhecimento científico e tecnológico a ser produzido e reproduzido (BRASIL,2009). No quadro 2 um resumo dos principais fatos marcantes na evolução da legislação acerca dos mestrados profissionais pode ser visualizado.

Quadro 2. Evolução dos principais pontos da legislação sobre os MPs.

ANO	NORMA LEGAL
Parecer nº 977/1965	Identificação dos cursos de cunho profissional
Portaria nº 47/1995	Determina a implantação na Capes de procedimentos apropriados à recomendação, acompanhamento e avaliação de cursos de mestrado dirigidos à formação profissional
Portaria nº 80/1998	Revoga a portaria 47/1998 considerando a relevância do caráter de terminalidade, assumido pelo Mestrado que enfatize o aprofundamento da formação científica ou profissional conquistada na graduação. Revogada pela Portaria nº 131/2017,
Portaria 131/2017	Considerando a relevância social, científica e tecnológica dos processos de formação profissional avançada, bem como o necessário estreitamento das relações das instituições de ensino e de pesquisa com os diferentes setores públicos e privados de atuação profissional. Revogada pela portaria nº 60//2019.
Portaria nº 60/2019	Revoga a Portaria nº 131/2017. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), regulamentará a submissão de propostas de cursos

	novos de pós-graduação stricto sensu na modalidade profissional, em nível de mestrado e de doutorado, por meio de portarias e regulamentos próprios.
Portaria normativa nº 07/2009	Considerando a necessidade de capacitação e treinamento de pesquisadores e profissionais destinados a aumentar o potencial interno de geração, difusão e utilização de conhecimentos científicos no processo produtivo de bens e serviços em consonância com a política industrial brasileira. Revogada pela Portaria nº 17/2009.
Portaria nº 17/2009	Considerando a necessidade de identificar potencialidades para atuação local, regional, nacional e internacional por órgãos públicos e privados, empresas, cooperativas e organizações não-governamentais, individual ou coletivamente organizadas. Revogada pela Portaria nº 389/2017.
PORTARIA Nº 389/2017	Promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados.

Fonte: Elaboração própria, 2020, a partir de Paixão, 2012.

Na perspectiva de Vargas e Abbad (2006), os mestrados profissionais por serem programas de longa duração buscam formação diferenciada com alto nível de qualificação profissional. As autoras esclarecem que a aprendizagem humana pode ocorrer por diversas maneiras e envolver ações que diferenciam treinamento e aperfeiçoamento que são ações de desenvolvimento. Nessa perspectiva Borges Andrade (2006) argumenta que o treinamento é uma ferramenta que as organizações utilizam de forma a identificar os efeitos dos programas no indivíduo e na organização com a finalidade de promover melhorias.

O que está posto é a formação de servidor como agente político capaz de ultrapassar obstáculos, pensar e agir em favor de transformações políticas, econômicas e sociais, imprescindíveis para a construção de uma organização melhor. Sendo assim, a implementação dos projetos de intervenção proporciona uma propriedade reflexiva do conhecimento produzido ao longo do curso por cada egresso que, em paralelo, seriam traçados de forma a identificar, através de um diagnóstico amparado, em projeto a ser implementado, visando contribuir para solução do problema relacionado à inserção social de suas atuações profissionais, possibilitando ampliações dos conhecimentos da percepção de mudança atitudinal ante às necessidades da instituição (PACHECO 2011).

Nas análises de Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010) e Paixão, Ribeiro e Vinhaes (2012) essa forma propicia a ampliação da capacidade de diálogos entre os saberes e experiências diversificadas de programas educacionais e de treinamentos que incentivam os egressos a pesquisarem direções que coadunam com os autores envolvidos sob o contexto de atuação profissional na percepção dos padrões coerentes, tendo como foco os programas institucionais. Além disso, segundo Oliveira e Silva (2011) e Pantoja et al (2012), essa consolidação deve se ancorar na qualidade das ações de aperfeiçoamento profissional, no aprimoramento dos instrumentos de monitoramento, no uso de mecanismos que levem à

evolução dos processos de planejamento das ações e mudança cultural nas organizações públicas.

Assim, abordando especificamente as IFES, o atual modelo de gestão de pessoal técnico-administrativo, instituído pela Lei 11.091/2005 que estruturou o plano de carreira dos TAE, está vinculado à realização de cursos de aperfeiçoamento, agregando o incentivo à qualificação à realização de cursos de educação formal e à progressão por mérito profissional, possibilitando a integração do PDI das IFES, instituído pelo Decreto nº 9.991/2019, na área de capacitação dos servidores (BRASIL, 2005).

Para Teixeira Filho, Almeida, Almeida e Almeida (2017) tais diretrizes, para alcançar os objetivos institucionais, consistem em profissionalizar o servidor, ao tempo em que lhe permita prestar um serviço de qualidade à sociedade. O novo decreto trouxe inovação e estímulo no que se refere à busca individual pelos programas de capacitação e agregou valor à estratégia organizacional, permitindo que os servidores das IFES estivessem mais aptos a enfrentar os desafios inerentes à Nova Gestão Pública (NGP), a qual é capaz de viabilizar a interação das práticas de gestão de pessoas entre si com as estratégias organizacionais, que implicam mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nesse contexto, considera-se imprescindível às IFES garantir investimentos permanentes para a capacitação e qualificação desses profissionais, melhorando a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, com vistas a atender satisfatoriamente às demandas sociais. Após aspectos conceituais que aporta esse estudo, no seguimento conterà elementos que conduzirão aos procedimentos metodológicos utilizados na sua elaboração.

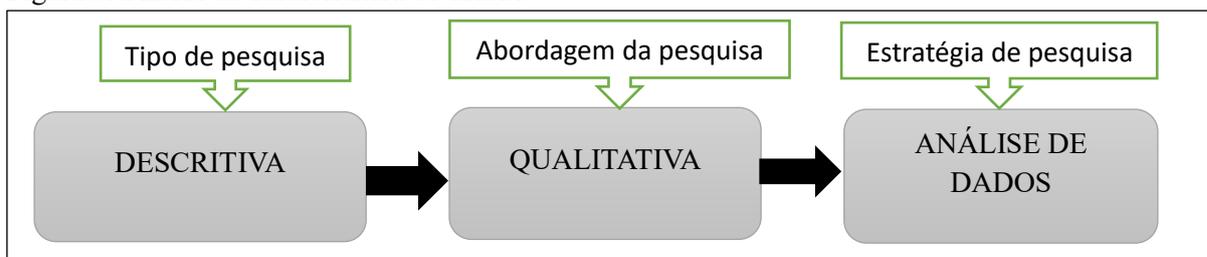
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta dissertação enfocou os resultados da oferta do programa de mestrado profissional na UFBA para TAE com atuação em diferentes unidades da organização, tendo como questão de pesquisa: **Como o Mestrado Profissional em Administração contribui para o desenvolvimento das atividades profissionais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP da UFBA?** Conforme Gil (2008), a pesquisa, no tocante aos objetivos, classifica-se como descritiva, pois busca caracterizar as contribuições dos Mestrados Profissionais à formação dos TAE da UFBA, no período 2016-2019, usando técnicas padronizadas de coleta de dados. Na perspectiva de Godoy (1995), a abordagem é de natureza qualitativa, pois, conforme o autor, esta tipologia de pesquisa envolve a obtenção de dados em processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o evento analisado, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do ambiente em análise.

A análise das fontes bibliográficas, em consonância com o preconizado por Gil (2008) foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros, dissertações, teses e artigos científicos. Assim sendo, buscaram-se referenciais teóricos adequados, que possibilitassem a construção de categorias de análise que melhor promovessem a construção dos instrumentos de coleta de dados.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram três: documentos institucionais (dados secundários), entrevista semiestruturada (dados primários) com gestores e TAE que participaram do Mestrado Profissional em Administração ofertado pela UFBA. Justifica-se tal opção, pois segundo Vergara (2009) o uso de entrevistas é adequado quando da necessidade de se ter conhecimento detalhado e profundo sobre a percepção de diferentes atores acerca do fenômeno estudado, no caso as contribuições do curso para o desenvolvimento dos TAE da UFBA.

Figura 3: Síntese da característica do estudo



Fonte: Elaboração própria, 2020, a partir de Santos, 2018.

Na concepção de Vergara (2009), a pesquisa é descritiva, pois visa descrever a percepção do entrevistado, no caso o pessoal técnico-administrativo da UFBA, acerca do curso de mestrado profissional, uma das iniciativas contempladas na política de qualificação de pessoal das IFES. Embora a UFBA seja uma instituição com tradição e alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, não se verificou a existência de estudos que abordem a política de qualificação de seu quadro de funcionários na ótica deste trabalho.

Na fase de análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo categorial temática, como preconizado por Bardin (2011). As categorias temáticas usadas na dissertação foram elencadas a partir dos principais conceitos desenvolvidos no referencial teórico, sendo as mesmas: análise do modelo de capacitação; contribuições da UFBA para o desenvolvimento dos servidores; e contribuição do Mestrado Profissional para o desempenho profissional dos egressos.

Dellagnelo (2005) assevera que a análise de conteúdo é um método que permite analisar-se dados pesquisados com o uso de diferentes técnicas para tratamento do material coletado. Bardin (2002) destaca que a análise de conteúdo deve ser compreendida enquanto um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das referências, indicadores quantitativos ou não que permitam a indução de conhecimentos relativos às condições de produção destas temáticas.

No tocante à pesquisa bibliográfica, destaca-se que a mesma foi estruturada a partir do apontado por Gil (2008), ou seja tomando por base material acadêmico legítimo já produzido sobre o tema. O quadro a seguir traz a sistematização dos principais conceitos e autores usados no desenvolvimento de cada um deles.

Quadro 3. Autores utilizados na pesquisa bibliográfica

Tema abordado	Autores utilizados
Administração Pública.	Bresser-Pereira (1996; 2010), Abrúcio (2007; 2011), Fadul e Silva (2008), Secchi (2009), Schikmann (2010), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), Camões (2010), Pantoja (2010), Farah (2011), Pantoja et al (2012), Motta (2013). Bergue 2010; 2014),
Gestão de Pessoas no setor público.	Bresser-Pereira (1996), Freitas, 2003), Dutra (2006; 2011), (Fadul e Silva 2008), Carvalho <i>et al</i> (2009), Secchi (2009), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010) Schikmann (2010), Coelho Júnior e Borges Andrade (2011), Oliveira e Silva (2011), Pereira e Silva (2011), Bergue (2011; 2014), Leite (2013), Camões, Fonseca e Porto, (2014), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) Fonseca et al (2014), Almeida (2015) Aranha e Salles (2015) e Teixeira Filho et al (2017) Cardoso (2017).
Capacitação e desenvolvimento no setor público.	Bresser-Pereira (1996; 2006), Essa (2001), Abbad e Borges-Andrade (2004; 2006), Barbalho (2004), Mourão 2006), Pacheco (2009). Barbosa (2010), Bergue (2010), De Magalhães et al, (2010), Schikmann (2010), Appugliese (2010), Corrêa (2010), Pantoja; Camões e Bergue, (2010), Amorim; Silva (2011), Oliveira e Silva (2011), Coelho Junior (2012) Pantoja et al, 2012, Oliveira Filho (2012), Ayres e Silva, 2013, Camões (2013), Bergue (2014),

	Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Aranha e Salles, 2015; Camara, Guerra, Rodrigues, (2016), Cavalcanti et al (2016) Almeida, e Almeida Teixeira Filho (2017), (Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior, 2017) Cardoso (2017), Ranzini e Bryan, (2017) Teixeira Filho et al, (2017).
Mestrado Profissional.	Fischer (2003; 2005; 2010), Barros, Valentim e Melo (2005), Castro (2005), Piquet; Leal; Terra (2005), Borges Andrade (2006), Vargas e Abbad (2006), Carvalho <i>et al.</i> (2009), Pacheco (2011), Pantoja et al, (2012), Paixão (2012), Velloso (2014).
Egressos.	Nepomuceno; Costa e Shimoda (2010), Oliveira e Silva (2011), Paixão; Ribeiro e Vinhaes (2012), Pantoja et al, (2012).

Fonte: Elaboração própria 2020.

Assim, iniciou-se a coleta de dados primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas com o intuito de se obter, primeiramente, informações quanto à elaboração e à construção do PDI/UFBA (2018-2022) e, em seguida, elaborar dois roteiros de entrevistas, tendo como base os pressupostos e as evidências resultantes da pesquisa bibliográfica e documental. Dessa forma, busca-se obter a percepção dos gestores da PRODEP, que são os atores responsáveis pela elaboração e implementação do modelo de desenvolvimento de pessoas na UFBA, bem como a dos TAE, egressos dos Mestrados profissionais, enquanto atores que usufruem desse conjunto de ações.

Após a seleção dos documentos procedeu-se a análise dos dados, organizando-se as informações coletadas com auxílio do editor de planilhas eletrônicas *Microsoft Excel*. Os dados foram sistematizados em quadros possibilitando caracterizar o modelo de capacitação da UFBA e seus resultados por meio dos indicadores da gestão de pessoas relacionados à capacitação e desenvolvimento na carreira. Posteriormente, analisaram-se esses achados com base no referencial teórico construído.

Com relação aos dados primários, como primeiro instrumento de coleta, realizou-se entrevista semiestruturada com os gestores da PRODEP. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada, em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiando-se em teorias e hipóteses, que se relacionam com o tema da pesquisa. Na visão de Gray (2012) a escolha dos instrumentos vai depender dos objetivos da análise. No segundo instrumento de coleta de dados, visando mapear a percepção dos egressos dos cursos de mestrado profissional, utilizou-se o mesmo instrumento de coleta, a entrevista, proporcionando a triangulação das informações desses diferentes atores em relação ao fenômeno pesquisado, possibilitando a análise e as decorrências dos mestrados profissionais nas atividades desempenhadas, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP.

Na percepção de Gray (2012), quando se propõe avaliar um programa ou política para identificar evidências de eficácia ou necessidades de mudanças, encontra-se características de

que novos conhecimentos devem congrega e conviver articulados o que já se caracteriza um processo de pesquisa. Dessa forma, baseado no referencial teórico, elaborou-se o roteiro de entrevista aplicada aos gestores Apêndice 1, resultando em quinze perguntas apresentadas aos gestores entrevistados, as quais foram agrupadas nas 3 categorias analíticas usadas para a análise do modelo de capacitação da UFBA e listadas anteriormente.

Entrevistaram-se seis gestores, os quais exercem ou exerceram na PRODEP a função de Pró-Reitora e coordenadora da Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) uma vez que esses gestores participaram diretamente gerenciando os cursos de capacitação destinados aos TAE e na elaboração e implementação dos cursos de mestrado profissional oportunizado aos TAE no período analisado. Foi entrevistado também (1) TAE do setor de capacitação da PRODEP na condição de servidor técnico que participou de todo o processo na construção dos cursos de ADM, atuando como gestor no processo. De acordo com Gil (2008), as entrevistas semiestruturadas são uma técnica de coleta de dados que possibilita ao pesquisador, através de interação social, distinguir a percepção de um dado fenômeno. O quadro a seguir detalha esse procedimento.

Quadro 4. PRODEP e Gestores diretos entrevistados na pesquisa

Unidade organizacional	Ator institucional entrevistado	Quantitativo
PRODEP	Pró-Reitora	1
	Coordenador	1
	Ex-Pró-Reitora	1
	Ex-Coordenadora	1
	Chefe do Núcleo de capacitação	1
	TAE Participante do Processo de Construção dos MP	1
Total		6

Fonte: Elaboração própria, 2020

Primeiramente, encaminhou-se pedido por e-mail, verificando o interesse em participar da pesquisa e informando nome do pesquisador e orientador, duração estimada, breve descrição da temática a ser abordada e solicitação de agendamento, obtendo-se seis confirmações. Em virtude de os entrevistados estarem lotados em unidades distintas, as entrevistas ocorreram por vídeo na plataforma *Skype* conforme disponibilidade de cada participante que deu consentimento através do termo apêndice 1. As entrevistas foram realizadas no período de 24 de julho a 10 de agosto de 2020. Sua duração foi de 50 minutos a 1 hora e 20 minutos, sendo os áudios gravados e transcritos para interpretação e análise. Seguindo a orientação que norteia o processo de transcrição, os entrevistados não foram identificados, ocultando-se referências que favorecessem seu reconhecimento ou da unidade de ensino. (LIMA E MANINI, 2016).

Quanto aos TAE foram entrevistados 7 de um total de 26 da primeira turma do MPA. Pretende-se dessa forma, obter o pensamento desses agentes acerca das mesmas 3 categorias de análise empregadas nas entrevistas com os gestores da PRODEP. Assim sendo, o instrumento foi idealizado com perguntas abertas, objetivando maior profundidades nas respostas.

No caso de ambas as entrevistas, com objetivo de melhor visualização dos dados obtidos e uma síntese das respostas abordadas pelos dois grupos de respondentes utilizou-se a nuvem de palavras como representação gráfica. No apoio na análise dos dados qualitativos foi utilizada a ferramenta colaborativa *Pro Word Cloud* do editor de textos *Microsoft Word* como técnica para uma melhor visualização dos dados relevantes para a realização desse estudo (LIMA E MANINI, 2016).

A seguir, tem-se o modelo de análise sintetizando o percurso metodológico adotado na construção da dissertação.

Quadro 5. Modelo de análise

Objetivo da pesquisa	Categoria	Indicadores	Fonte de Dados	Instrumento de coleta de dados	Técnica de tratamento de dados
Verificar as contribuições do MPA às necessidades institucionais e individuais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP da UFBA;	•Tipologias das ações de capacitação; •Avaliação dos indicadores institucionais	•Relevância sob diferentes óticas da aplicabilidade dos trabalhos finais dos programas mestrado profissionais.	•Relatórios de gestão; •Gestores da PRODEP; •TAE	•Pesquisa documental •Entrevista	•Análise de conteúdo categorial •Nuvem de palavras
Analisar as contribuições das dissertações à gestão da UFBA, na visão dos dois grupos de atores;	•Avaliação do modelo de capacitação adotado pela UFBA.	•Níveis de satisfação com os conhecimentos adquiridos; •Avaliação dos instrumentos institucionais para aplicação de conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho;	•Gestores da PRODEP; •TAE	•Pesquisa documental •Entrevista	•Análise de conteúdo categorial •Nuvem de palavras
Propor sugestões de melhoria ao processo de capacitação ora promovido pelo MPA.	•Planejamento e vinculação do desempenho à capacitação	•Estímulo institucional aos TAE a participarem dos cursos de Mestrado Profissional •Adequação da perspectiva da	•Gestores da PRODEP; •TAE	•Entrevista	•Análise de conteúdo categorial

		investigação do trabalho final de curso para lidar com problemas e desafios organizacionais de cunho aplicado.			
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Após o detalhamento dos métodos e meios de investigação da pesquisa, apresenta-se o capítulo relativo à análise dos resultados.

4. O QUE DIZEM OS RESULTADOS

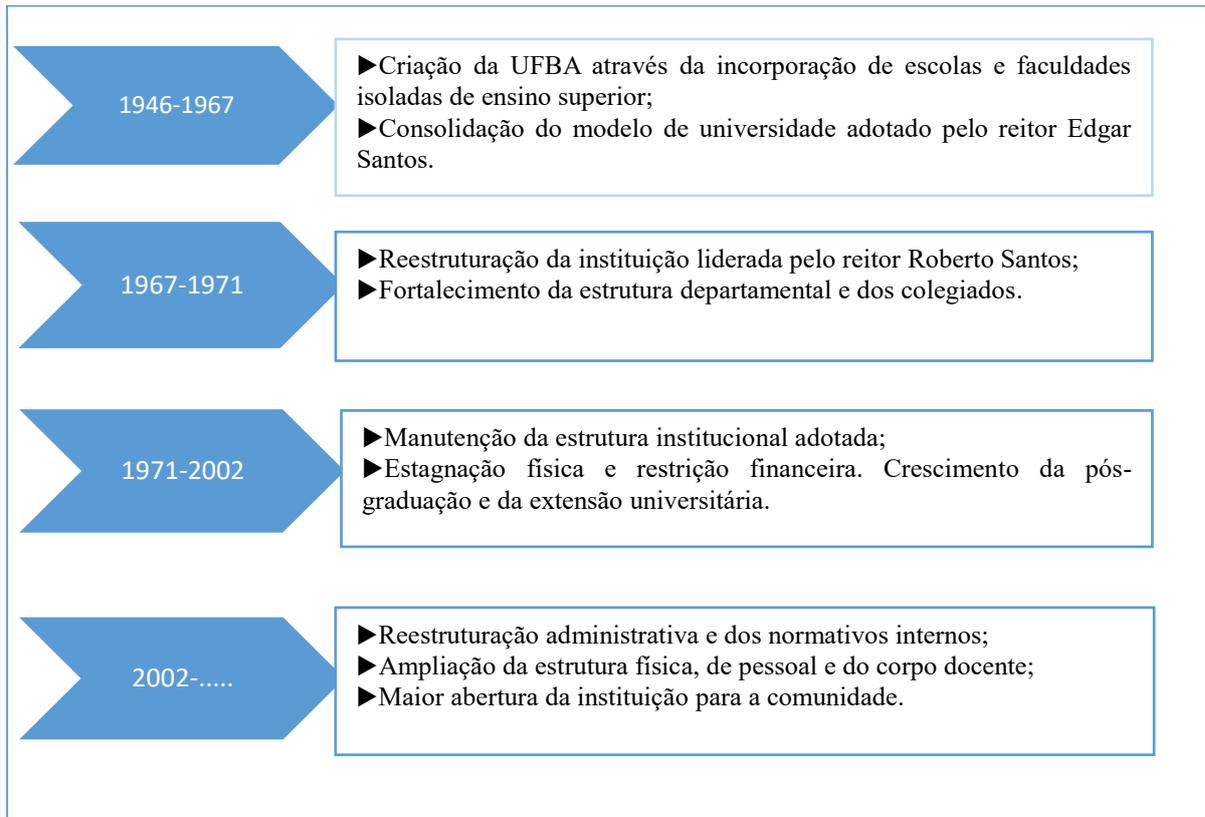
4.1 A ANÁLISE DOS DOCUMENTOS

Este capítulo apresenta a PRODEP como órgão da UFBA responsável por planejar e executar as ações de gestão e de desenvolvimento de pessoas, ao tempo em que caracteriza as percepções dos gestores PRODEP e egressos entrevistados, os resultados alcançados, suas análises acerca dos efeitos dos mestrados profissionais nas atividades desempenhadas pelos TAE, suas contribuições e o alinhamento com os objetivos organizacionais que norteiam as ações de capacitação do PDI/PAC/UFBA (2018–2022), seguida da análise da pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa usando a estratégia de análise de dados dos egressos do mestrado em ADM do ano de 2016. Posteriormente, comparou-se os resultados coletados das entrevistas dos TAE, gestores da PRODEP e, por fim, tem-se a análise comparativa das visões desses atores.

A partir de 1946 até os dias atuais, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) passou por consideráveis transformações e reformas estruturais, acadêmicas, políticas e administrativas. A UFBA originou-se a partir da antiga Escola de Cirurgia da Bahia, criada em 18 de fevereiro de 1808 pelo príncipe-regente D. João VI, quando da vinda da família real Portuguesa para o Brasil.

Ainda no século XIX, incorporou alguns cursos - Farmácia (1832) e Odontologia (1864), Academia de Belas Artes (1877), Direito (1891) e Escola Politécnica (1896) - sendo posteriormente agregadas instituições independentes durante os quarenta primeiros anos do século XX. Em 8 de abril de 1946, o presidente Eurico Gaspar Dutra, através do Decreto-Lei n. 9.155, na oportunidade o então professor Edgard Santos liderou o processo de federalização da instituição, implantando a infraestrutura física e de pessoal, adotando o modelo de universidade, criando a Universidade da Bahia (UBa). Sua administração, segundo o artigo 9º, seria exercida por: Assembleia Universitária, Conselho de Curadores, Conselho Universitário e Reitoria. Em 1950, através da Lei nº 1.254, esta instituição foi federalizada e, em 1965, passou a se denominar de Universidade Federal da Bahia (TOUTAIN; SILVA, 2010; BAHIA, 2016).

Figura 4. Trajetória histórica institucional da UFBA



Fonte: Elaboração própria, 2020, a partir de Teixeira Filho, 2018.

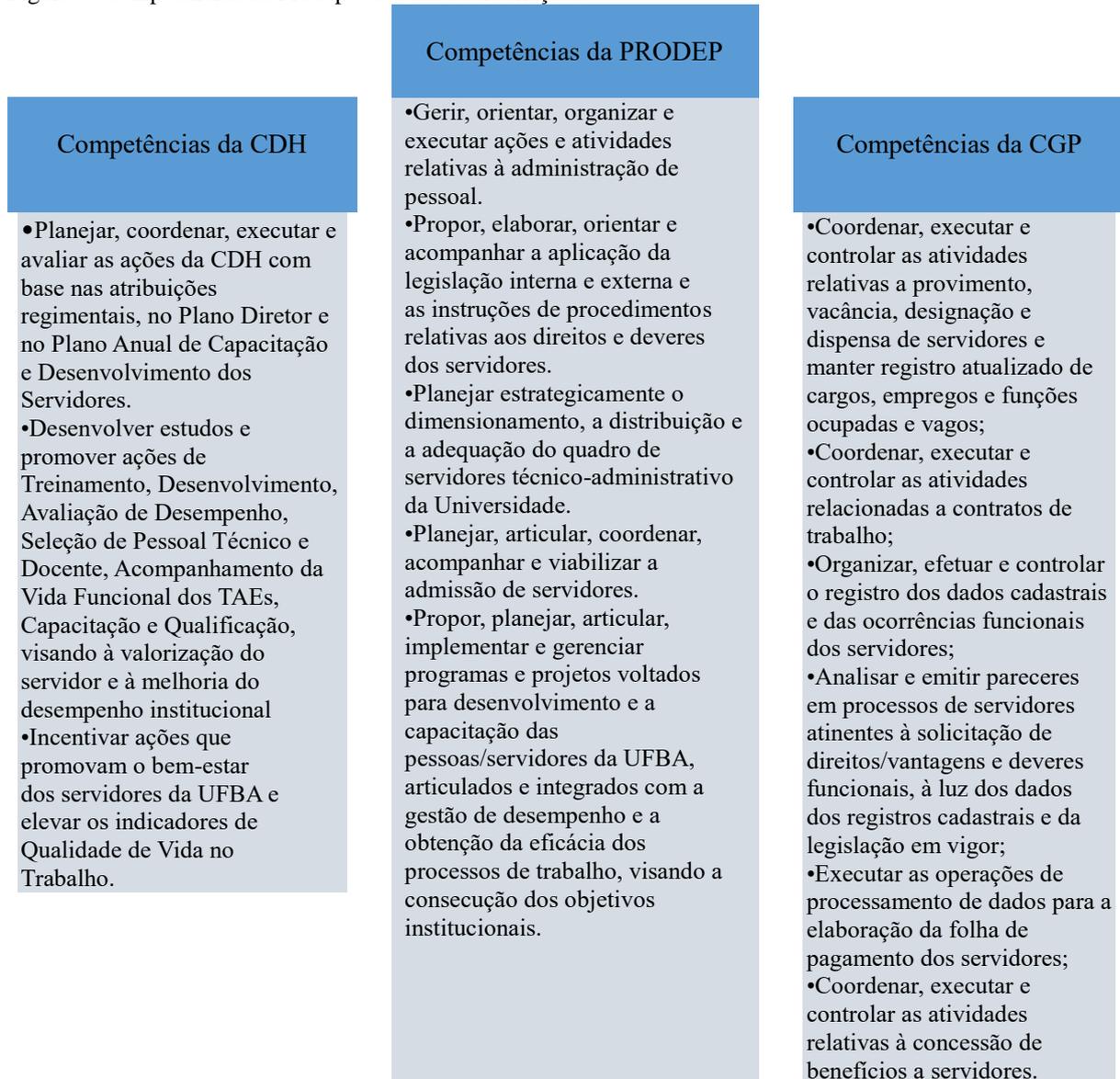
A PRODEP foi construída processualmente, através de várias medidas visando racionalizar o fluxo administrativo e otimizar a estrutura organizacional dos órgãos incorporados à estrutura no que é específico da área de gestão de pessoas por meio de ações administrativas, financeiras e de desenvolvimento.

Conforme resolução nº 03 de setembro de 2002 do Conselho Universitário da UFBA esta Pró-Reitoria integra a estrutura da Reitoria, sendo responsável pela gestão de programas de desenvolvimento e capacitação de pessoal, de gestão do quadro de pessoal ativo e inativo. Em sua estrutura a PRODEP constituída por duas coordenações: Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), e Coordenação de gestão de pessoas (CGP). Suas principais atribuições são a implementação de políticas voltadas para o desenvolvimento e a gestão de pessoas, de assistência à saúde e social, de integração da comunidade universitária e de administração de pessoal (UFBA, 2018).

Visando assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior foi instituído, a partir da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Desde então, o PDI tornou-se documento obrigatório para avaliar as IFES. Dentre tais obrigações, evidenciam-se as políticas de pessoal,

carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho. A seguir, apresenta-se a síntese das competências da PRODEP, bem como detalhes do seu planejamento.

Figura 5. Competências da Prodep e de suas coordenações.



Quadro 6. Diretrizes estratégicas, metas específicas e ações identificadas na PRODEP

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS ESPECÍFICAS	AÇÕES IDENTIFICADAS
<p>Aprimorar a gestão dos processos de desenvolvimento e qualificação das carreiras docente e</p>	<p>Expandir o IQCTA (Índice de Qualificação do corpo Técnico-Administrativo) em 10%</p>	<p>Mestrado Profissional (Três turmas). 2. Programa Auxílio à Qualificação: para Graduação e Pós-graduação lato sensu. (Edital 03/2018). 3. Programa de Preparação para Pós-Graduação</p>
	<p>Expandir o INVCAPTA (índice de investimento em capacitação do corpo</p>	<p>1. Programa de Auxílio à Participação em Eventos Técnico-Científicos. (Edital 01/2018). 2. Programa de Capacitação em Inclusão e Acessibilidade.</p>

técnico administrativa, como estratégia para valorizar o trabalhador.	técnico-administrativo) em 15%	3. Programa de Capacitação em Raça, Gênero e Diversidade 4. Programa Saúde, Segurança e Higiene Ocupacional. 5. Programa de Formação Pedagógica para Docentes 6. Curso Processo Administrativo Disciplinar. 7. Cursos Redação Oficial.
-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria a partir do PDI/UFBA (2018 – 2022).

É possível se identificar a importância da oferta de Mestrados Profissionais no escopo de atuação da Prodep, notadamente no que se refere à diretriz estratégica apresentada no quadro anterior, na qual uma das ações priorizadas consiste exatamente na oferta de mestrados profissionais em áreas distintas. Destaca-se aqui, que até o momento, foram ofertadas três turmas de mestrados profissionais, 2 de Administração e uma na área da Saúde.

De forma adicional aos dados apresentados, pontua-se a importância do Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo (IQCTA), para avaliar os investimentos em qualificação dos TAE. Esse indicador que passou de 3,36 para 3,40 segundo o Relatório de Gestão da UFBA de 2018, revela um crescimento sistemático do nível de qualificação formal do corpo de servidores técnico-administrativos alinhados aos objetivos estratégicos anteriormente apresentados. Ampliar a qualificação formal por meio de políticas institucionais de apoio a tais iniciativas aponta um crescimento do IQCTA (que passou de 2,62, em 2009, para 3,40, em 2018). Contudo, as contribuições dos egressos do MP, ainda não são contabilizadas no mesmo, por conta do período de finalização da turma aqui pesquisada.

4.2 A VISÃO DA CDH/PRODEP

Foram realizadas entrevistas com seis gestores da PRODEP e em suas narrativas detectou-se a necessidade de investimento no trabalhador frente à evolução das técnicas de gestão de pessoas, assim como, quais iniciativas foram incrementadas, como forma de atender os objetivos institucionais, como é possível se depreender das falas a seguir.

Quadro 7. Percepção dos gestores acerca da capacitação dos TAE

ENTREVISTADO	FALA
1	[...] A partir de 2015 iniciamos discussões sobre a revisão das modalidades de curso ofertados e o modelo de oferta de capacitações para servidores. Partimos do pressuposto de que, a progressão na carreira se constitui em processo individual, porém, o investimento no trabalhador obrigatoriamente deve atender às necessidades da instituição. Essa foi a orientação assumida no PDI, para que atendessem aos objetivos institucionais.
2	[...] o PDI enquanto plano de desenvolvimento traz metas [...] suas oficinas tinham um indicador de uma meta, algo em torno de 10% a 15%, de aumento da qualificação. Então era calcular do estimado qual o percentual de profissionais que você tem quem é nível médio quem tem nível superior, especialização, mestrado, doutorado [...]

função em cada espaço da Universidade, seja unidade de ensino, seja unidade administrativa. Para eles, a Lei 9.991 traz ferramentas para ancorar tais ações, pois o Plano Desenvolvimento de Pessoas (PDP) avança ao relacionar ações de desenvolvimento ao desempenho do servidor nas suas atividades. Essas ações já existiam, mas, esse decreto vincula e obriga a instituição a estruturar melhor a oferta para que de fato o servidor possa ter aprimoramento e ser valorizado na sua área. Ou seja, busca fazer com que a oferta de cursos agregue real conhecimento para suas atividades laborais.

Sob outro foco, para vincular as ações de desenvolvimento em nível pessoal e de carreira, inclusive monetariamente, a lei inclui esforços de capacitação e qualificação como forma de valorização. Como apontado nos trabalhos de Oliveira e Silva (2011), Aranha e Sales (2015) e Teixeira Filho et al (2017), prevê incentivos financeiros que vão de 10% a 75% incidentes sobre a remuneração básica do cargo do servidor, para aqueles que obtiverem um nível de escolaridade superior ao exigido para o provimento do cargo. Tal fenômeno é confirmado na percepção dos gestores com a prevalência dos termos “remuneração”, “carreira”, “nível” e “qualificação” na nuvem de palavras.

Todavia, como citado, a oportunidade de qualificação e valorização não vem acompanhada de mudanças na estrutura de gestão rígida da universidade para que o servidor aplique no seu ambiente laboral os conhecimentos adquiridos nos cursos. Esse contexto reforça uma forma de operar que não atende nem às demandas sociais, nem aos requisitos do funcionalismo público, sobretudo, no que concerne a carreiras, realização e reconhecimento profissional, como sinalizam Camões; Pantoja e Bergue (2010).

Na percepção dos gestores, acompanhar tais desafios no desenvolvimento enfrentado pelas instituições públicas e em especial na UFBA no modelo de capacitação, ainda precisa de aprimoramento quanto à complementariedade entre os sistemas de capacitação e avaliação de desempenho, na transversalidade dos conteúdos trabalhados, ao autodesenvolvimento dos TAE e ao desenvolvimento Institucional. Para eles, falta a universidade ajustar seu modelo de gestão e estrutura organizacional a um modelo mais moderno e flexível. Ainda na opinião de parte deles, há uma lacuna entre conhecimento teórico-prático adquirido nas capacitações e a prática laboral, impactando negativamente na efetividade do investimento na capacitação. Ressalta-se aqui expectativa frustrada dos resultados advindos das sugestões dos novos mestres.

Verifica-se, então, a presença de dissonância entre as práticas e o preconizado pela Lei 9.991/19 que dispõe sobre capacitação, plano de desenvolvimento, valorização, qualificação dos servidores enquanto escopo, e em relação ao que sugerem Appugliese (2010), Oliveira Filho

Contudo, percebe-se de parte dos gestores dificuldades de visualizarem a possibilidade de utilizar esse conhecimento no trabalho. Ainda segundo eles, houve pressão dos TAE junto à universidade para o alcance do aumento da remuneração previsto no plano de carreira, levando a UFBA a estruturar um modelo de capacitação voltado ao atendimento destas demandas pessoais não salvaguardando os interesses institucionais. Para eles, a instituição deveria elaborar um instrumento de diagnóstico do que foi produzido, para propiciar os devidos ajustes das propostas, como pode ser constatado na figura a seguir.

Figura 10. Nuvem de palavras feedback dos dirigentes sobre competências laborais dos TAE pós MPA



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Para eles as ações do PDI tiveram a intenção de gerar um pacto com os dirigentes de unidade, instituindo mecanismos de acompanhamento do processo de oferta de qualificação dos servidores. Todavia, há uma percepção negativa da maioria deles nesse aspecto, havendo desconhecimento e ausência de registro na PRODEP do que seria esse *feedback* acerca dos egressos do MP, até porque na UFBA não há tradição dos dirigentes se envolverem nas questões de gestão de pessoas, seja por possuírem formações acadêmicas diversa da área de gestão, seja por uma cultura organizacional ainda engessada e focada nas atribuições dos cargos técnicos. Frente a tal contexto, acredita-se ser um desafio conseguir o retorno dos dirigentes em relação ao produzido pelo egresso do MP. Para eles, o MP foi um investimento grande, sendo necessário que a universidade execute ações que promovam a divulgação dos achados nas pesquisas realizadas pelos TAE egressos, a exemplo de seminários abertos à comunidade universitária.

Nesse sentido, apontou-se uma lacuna na avaliação institucional dos efeitos dessas ações, levando a imprecisões nas análises da efetividade do investimento nesta modalidade de capacitação. Dessa maneira, pode-se inferir que há discordância entre o recomendado pela PNPD e o pretendido pelo PDI enquanto finalidade e em relação ao que sugerem Appugliese

Nessa perspectiva, parte dos gestores da PRODEP entendem que o MPA pode ser mais ou menos estimulante, e seu poder de contribuição decorre de vários aspectos, alguns relacionados ao servidor, sua forma de inserção e interesse na carreira. Contudo, a questão monetária tem relevância, ainda que reconheçam que muitos egressos buscaram novos conhecimentos que lhes permitissem refletir melhor sobre as suas práticas, caracterizando-se assim como uma grande oportunidade disponibilizada pela UFBA aos seus servidores. A seguir tem-se na figura a análise sobre a participação dos gestores no processo de seleção do MP.

Figura 14. Nuvem de palavras a participação dos gestores no processo de seleção para o MP, identificando o potencial aluno.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Todos os gestores entrevistados asseguram que foi um processo completamente funcional, o servidor que participou do processo seletivo desse programa passou pelas mesmas etapas, as mesmas dificuldades que os servidores de outras organizações. Então, dessa forma, não houve interferência da gestão da UFBA até porque o programa da Escola de Administração tem autonomia, seu colegiado segue regras definidas pelo Ministério da Educação que são fiscalizadas pelo Ministério Público Federal. Dessa forma, todo processo seletivo foi publicizado em edital próprio com etapas distintas de caráter classificatório e eliminatório.

Desse modo, as contribuições da PRODEP para o MPA foi identificar a demanda dos técnicos administrativos, viabilizando em conjunto com a coordenação do programa NPGA a formação de uma turma específica para os trabalhadores técnico-administrativos da UFBA, divulgando todo o processo seletivo e definindo prazos e matérias optativas, além de fornecer cursos de capacitação para as provas e para a elaboração dos projetos individuais. Em linhas gerais, asseguraram que a PRODEP não teve nenhum tipo de interferência na seleção, que foi feita de forma autônoma pelo programa de pós-graduação da Escola de Administração. A nuvem de palavras a seguir destaca as palavras mais recorrentes sobre essa questão.

Os entrevistados consideram essas ações um importante recurso, mas ressaltam que o acompanhamento e avaliação de processos formativos em planos de capacitação devem ser executados de forma a permitir a dinâmica necessária em processos dessa natureza, que não devem ser cristalizados e sim, dinâmicos a fim de responder a novas demandas. Para eles, essas ações devem ser uma política permanente e contínua. Na sua compreensão, seria necessário um entendimento mais amplo de que o desenvolvimento do servidor e a melhoria da sua qualificação impacta positivamente na prestação de serviços à comunidade, ao alunado e a comunidade em geral. Ou seja, mais uma vez os gestores afirmam que não pode ser um processo voltado apenas a atender à necessidade do técnico administrativo, pois a instituição precisa ter ganhos reais com o mesmo, mensuráveis a partir de instrumentos adequados de avaliação de desempenho dos TAE egressos das qualificações.

Em síntese, apontam para a importância dos mestrados profissionais tornarem-se uma política permanente de capacitação, por permitir a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela UFBA, além de aumentar o grau de satisfação pessoal e autoestima dos envolvidos por meio da elevação do nível de conscientização dos TAE sobre a importância social da universidade, como lecionam Ayres e Silva (2013) e Cavalcanti et al (2016). Nesse sentido, para os gestores, ao se constituir em ação permanente haveria um planejamento institucional, possibilitando às unidades universitárias promover o escalonamento de servidores. A figura a seguir reflete a busca por aderência das ações de capacitação ao decreto 9.991.

Figura 17. Nuvem de palavras percepções sobre aderência das ações de capacitação ao decreto 9.991/19.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Nas análises dos gestores da PRODEP, o escopo da lei 9.991/19 traz questões importantes, tais como elementos de organização, de planejamento, de procedimento que a PNPD anterior não apresentava. Para eles, esta nova versão não trouxe nenhum impacto

Figura 23. Nuvem de palavras contemplando a análise do MPA ofertado pela UFBA.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Iniciando as reflexões relativas à análise do curso de MPA ofertado aos TAE, observa-se nas entrevistas que as avaliações foram positivas, ainda que parte dos servidores considere o curso intenso e até mesmo exaustivo, pois mesmo eles sendo dispensados do trabalho no período da aula, havia um volume muito grande de conteúdo, exigindo uma dedicação para além das aulas. Em outras palavras, para eles, curso de mestrado demanda muita aplicação e disciplina do discente e eles tinham de conciliar suas tarefas acadêmicas com os afazeres profissionais, o que nem sempre era fácil. Para eles, a orientação acadêmica teve um papel fundamental, pois o orientador passou sua experiência e assim, buscaram desenvolver projetos alinhados às demandas institucionais da UFBA. Consoante com a Fundação CAPES (2015), o Mestrado Profissional é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltados ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional.

Ainda durante as entrevistas foram feitas observações na análise do curso em relação à carga horária de aulas. Na visão deles, levando em conta a presença de um excessivo volume de disciplinas com muita carga horária, seria mais interessante focar em disciplinas que contribuíssem com o projeto do aluno uma vez que o MPA, na perspectiva de Fischer (2005), traz como objetivo desenvolver projetos para aplicação na instituição com base na experiência vivida, tornando-se um local onde se reflete sobre a prática à luz de teorias. A seguir nuvem de palavras relativas à resistência institucional ao MP.

4.4 COMPARANDO AS TRÊS VISÕES: LIMITES E POSSIBILIDADES

Neste subcapítulo apresenta-se com a utilização dos instrumentos de coletas de dados – documentos, entrevista com gestores e entrevista com os TAE – a triangulação dos achados por categoria de análise.

Quadro 8. Os efeitos trazidos pelos processos de capacitação na UFBA.

Documentos institucionais	Entrevista com Gestores	Entrevista com TAE
✓ Objetivo do decreto 9.991 – PNDP promover anualmente plano de desenvolvimento dos servidores públicos na linha do incremento nas competências necessárias na consecução da excelência nas instituições públicas.	✓ Com esse pensamento, a equipe do corpo técnico da PRODEP estruturou em seu PDI ações que se transformaram em uma proposta junto à Escola de Administração da UFBA na oferta do curso de MPA.	✓ A oferta do MPA amparou os debates e a troca favoreceu o melhor desempenho das suas funções por meio da incorporação de novos conhecimentos ao cotidiano profissional.
✓ Em seu escopo a PNDP objetiva elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais. Garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;	✓ Esse decreto obrigou a UFBA a trazer em seu PDI, oferta de ações para que de fato o servidor possa ter aprimoramento e ser valorizado na sua área de atuação. Isso porque, aquele curso estará agregando conhecimento para suas atribuições dentro da instituição.	✓ A UFBA poderia ampliar mais o número de turmas para alcançar mais servidores, pois, para eles, há uma demanda institucional represada por este tipo de formação, e a universidade deveria investir mais nesse modelo de capacitação.
✓ Promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança, além programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação.	✓ As ações de desenvolvimento propostos no PDI, tanto em nível pessoal como em nível de carreira, abarcam a questão do avanço seja ele no nível de capacitação seja em nível de qualificação, ela é uma forma de valorização.	✓ Na visão dos gestores de unidade da UFBA, o mestrado se constitui apenas em ganho financeiro no plano de cargos e salários, não se transformando em possibilidade de crescimento profissional real na instituição.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

No tocante as percepções dos atores envolvidos, a partir das ações de capacitação asseguradas no decreto da PNDP e potencializadas com a execução do planejamento previsto no PDI, percebe-se que há uma discordância entre as visões dos gestores e dos TAE com relação a adequação das capacitações às temáticas almeçadas. Os gestores argumentam que a oferta de ações promove no servidor um sentimento de ser valorizado na sua área de atuação e que o modelo adotado é satisfatório para sua demanda, tanto em nível pessoal quanto em nível de carreira, abarcando a questão do avanço no nível de capacitação, sendo uma forma de valorização.

Sob outra perspectiva, os técnicos apontam a necessidade de aprimoramento com a utilização de uma diversidade maior de oferta nas turmas de mestrado para alcançar mais servidores, pois, para eles, há uma demanda represada por esta tipologia de formação e a universidade deveria investir mais nesse modelo de capacitação. Ademais, na sua percepção o modelo deve apontar efetivamente para seu maior vínculo aos interesses institucionais.

Entretanto, chama a atenção o desconhecimento de grande parte dos gestores das unidades em relação ao MP. Na visão desses diretores, a busca pelo MP se constitui em um instrumento voltado para o ganho financeiro assegurado no plano de cargos e salários dos servidores, não se transformando em possibilidade de crescimento profissional real na instituição. Essa percepção, sinaliza que as ações de capacitação na UFBA são praticadas em desacordo com as finalidades previstas na PNDP, isto é, de forma alinhada às ações estratégicas do órgão, em consonância com os objetivos e metas institucionais.

Em vista disso, percebe-se que permanecem os problemas de desenvolvimento, capacitação e de gestão e que há muitos pontos ainda a serem enfrentados no modelo de capacitação como ora operacionalizado, notadamente no tocante à adequação da capacitação ofertada às necessidades de qualificação dos diferentes setores da UFBA. A seguir, a triangulação das visões acerca das expectativas dos TAE.

Quadro 9. Expectativas profissionais e pessoais dos servidores na UFBA

Documentos institucionais	Entrevista com Gestores	Entrevista com TAE
✓ PAC - Promover ações de qualificação dos servidores processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;	✓ A PRODEP, na sua relação com o processo de estruturação do modelo de capacitação, passa a publicar no seu PAC iniciativa no atendimento ao disposto no artigo 5º do decreto 9.991/19, contemplando as ações de capacitação, educação formal, denominadas como ações de qualificação.	✓ Os técnicos têm muito a contribuir com a instituição no tocante à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no MPA em suas atividades profissionais por estarem na posição de execução realizando as tarefas no dia a dia. Todavia, relatam que em relação às atividades desenvolvidas anteriormente no seu setor de trabalho não houve mudança após a conclusão do Mestrado.
✓ PDI-Aprofundar as ações da (PNDP), aprimorar a gestão dos processos de desenvolvimento e qualificação das carreiras dos técnicos administrativos, como estratégia para valorizar o trabalhador, incentivar e melhorar a qualificação e o desempenho dos trabalhadores, visando à maior eficiência e à melhor qualidade dos serviços prestados pela UFBA.	✓ As ações de capacitação na UFBA são vistas como pouco aderentes à demanda institucional, que é atendida apenas parcialmente.	✓ Apesar da oferta do curso o posicionamento dos gestores da UFBA não mudou, e essa discussão interna não avança, fazendo com que muitos técnicos sejam impedidos de operacionalizar mudanças em suas atividades cotidianas, sem que sequer se teste suas possíveis contribuições.
✓ PNDP-objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores	✓ A oportunidade de qualificação e valorização	✓ Para os servidores, a UFBA não se preparou para receber os egressos

públicos alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão, estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento.	não permite ainda na estrutura de gestão da universidade que o servidor aplique no seu ambiente de trabalho os conhecimentos adquiridos nos cursos, pois ainda há na UFBA uma estrutura de trabalho rígida.	dos cursos de mestrado para os técnicos. Essa visão é compreendida nas falas deles com a concepção ainda muito presente, de que o técnico, em seu cotidiano profissional é visto como alguém sem senso crítico, dotado de características meramente executoras na universidade.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Na ótica dos TAE, observa-se a importância atribuída ao fato de serem parte de um ambiente acadêmico, que lhes oportunizou além do aprofundamento de leituras, o desenvolvimento de capacidade de escrita crítica e o envolvimento em discussões novas. Essas capacidades e habilidades são destacadas como necessárias para poderem usar os resultados do curso em seu trabalho. Por outro lado, o posicionamento de grande parte da alta gestão torna muito difícil a incorporação desse aprendizado ao cotidiano institucional, pois há resistência a mudanças no modelo tradicionalmente usado nos processos de trabalho da instituição.

Ou seja, percebe-se que as expectativas, de muitos servidores após o mestrado, de que no retorno ao seu ambiente laboral seria acompanhada da aplicação de seus novos conhecimentos foi frustrada, fazendo com que muitas das possíveis contribuições que emergiram dos diferentes trabalhos se perdessem. Assim, no entendimento dos TAE, as ações de capacitação perdem um importante input, vinculando-se quase que somente à progressão funcional.

4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Na percepção de Bergue (2019), é preciso trazer à luz o entendimento de que tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas em qualquer das áreas de uma organização, a despeito da tecnologia, da natureza da atividade ou qualquer outro fator específico, o trabalho – implica dizer a produção de valor público – se dá pela ação das pessoas.

A investigação realizada com emprego de instrumentos de coletas de dados através de entrevistas com gestores e com os TAE, possibilitou o conhecimento amplo do fenômeno estudado corroborando com o pressuposto que as IFES enfrentam dificuldades de diversas naturezas para a implantação da política de capacitação de forma alinhada às demandas estratégicas das respectivas organizações. Com base no até o momento exposto, tem-se como questão de pesquisa: Como o Mestrado Profissional em Administração contribui para o

desenvolvimento das atividades profissionais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP da UFBA?

Desse modo, a partir das análises conjuntas dos dados coletados, serão apresentadas sugestões de melhorias ao processo de capacitação através do Mestrado Profissional ofertado aos TAE da UFBA, visando à qualificação e aprimoramento profissional, necessárias à consecução dos objetivos institucionais.

- Realização de cursos preparatórios para o mestrado profissional abrangendo maior número de servidores, possibilitando, assim, a ampliação do quantitativo de turmas, tendo em vista que há uma demanda reprimida por esse tipo de formação;
- Apresentação de proposta no PDI UFBA da realização anual de mestrado profissional para os TAE;
- Institucionalizar, através do Conselho Universitário (CONSUNI), paridade para que o TAE possa exercer a função de direção e/ou vice-direção de unidade, preenchidos os critérios inerentes ao cargo, considerando que os TAE estão se qualificando, obtendo o título de mestre, o que os qualifica para a função dos referidos cargos;
- Elaboração, através da PRODEP/MPA, de encaminhamento do mestrando às Unidades/Órgãos, no período de coletas de dados, no sentido de facilitar o acesso às entrevistas e documentos institucionais para a elaboração do trabalho de pesquisa;
- Elaboração da grade do MP, enfocando disciplinas com o viés de aplicabilidade no âmbito da administração pública;
- Estimular, a partir da socialização ampla das dissertações, que as Unidades/Órgãos viabilizem a aplicabilidade dos resultados obtidos nas pesquisas dos TAE egressos dos MPs ao retornarem para suas unidades;
- Orientação do mestrando a partir do início do curso, visando uma melhor construção e amadurecimento do produto final, evitando, assim, evasão e pedidos de prorrogação de prazos;
- Formação de comissão/grupo de trabalho com vistas a selecionar as melhores propostas ao término do curso, as quais serão apresentadas à comunidade UFBA, através de seminários/congressos, justificando o retorno do investimento institucional;
- Aplicação de questionário pela PRODEP, no sentido de avaliar o MP, ao final de cada turma, a fim de subsidiar na entrega de resultados mais eficazes e eficientes.

Findo esse capítulo da dissertação, tem-se a seguir a apresentação de algumas considerações finais, bem como o detalhamento dos limites do estudo e a sugestão de possíveis trabalhos futuros a partir do mesmo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se analisar os efeitos do programa de capacitação para a realização das atividades profissionais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP, com vistas a propor algumas contribuições ao modelo ora vigente, tendo como pergunta de partida: **Como o Mestrado Profissional em Administração contribui para o desenvolvimento das atividades profissionais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP da UFBA?**

Em resposta à pergunta de partida, identificou-se que as percepções dos atores envolvidos no mestrado profissional são vistas como um desafio institucional na valorização dos TAE, em decorrência do seu modelo de gestão rígido existente. Com isso, a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos por esses servidores no curso torna-se mais difícil nos respectivos ambientes de trabalho. Os TAE apontam ainda que a instituição não se preparou para receber os egressos do curso de mestrado profissional, permanecendo, segundo eles, um contexto no qual suas ações praticamente se limitam à execução das mesmas atividades que executavam anteriormente, com pouca ou nenhuma mudança em relação ao contexto anterior.

Identificaram-se ainda as seguintes questões: na visão dos gestores a oferta do curso elevou o nível de formação dos TAE que passaram a ter maior capacidade de entender o trabalho, tendo a iniciativa de formular propostas aplicáveis. Aliado a isso, propuseram a construção de um instrumento de avaliação e de monitoramento desses egressos do mestrado profissional. Os TAE, para além da pouca receptividade à implementação de mudanças, apontam a falta de disposição dos gestores e de apoio político para o enfrentamento dos entraves que dificultam a operacionalização prática dos novos conhecimentos. Percebe-se assim, uma contradição entre o investimento na oferta do MP aos TAE, o ambiente organizacional burocrático e engessado, e o posicionamento pouco proativo dos gestores da UFBA. Tal cenário contribui para um ambiente de desestímulo à mudança.

Retomando-se o primeiro objetivo específico da dissertação - verificar as contribuições do MPA às necessidades institucionais e individuais, na visão dos TAE e dos gestores da PRODEP da UFBA – identificou-se que parte dos gestores da PRODEP entendem que o MPA pode ser mais ou menos estimulante, e seu poder de contribuição decorre de vários aspectos, a exemplo da forma de inserção e interesse na carreira por parte do servidor. Contudo, apontam a relevância da questão monetária, ainda que reconheçam que muitos egressos buscaram novos conhecimentos que lhes permitissem refletir melhor sobre suas práticas, caracterizando-se assim como uma oportunidade de contribuir mais efetivamente com a UFBA. Já para os TAE,

o fato de fazerem parte de um ambiente acadêmico, no qual lhes foi oportunizado ampliar o conhecimento por meio do estudo de temas diversos, bem como desenvolver a capacidade de escrita crítica e se envolver com discussões acadêmicas novas, foi considerado um aspecto muito positivo.

No tocante ao segundo objetivo específico - analisar as contribuições das dissertações à gestão da UFBA, na visão dos dois grupos de atores - os gestores apontaram que um ambiente institucional mais aberto e flexível é fundamental para que os trabalhos produzidos no MPA ganhem relevância social e aplicabilidade, ou seja, a realização de um estudo científico com proposição de ajustes nos processos de trabalho podem impactar na melhoria da prestação de serviços à comunidade, aumentando a relevância social da Universidade. Entretanto, a maioria dos TAE apontou que a forma de divulgar o conhecimento gerado precisa ser aprimorada, pois, na sua visão, a PRODEP deveria formalizar junto aos colegiados dos MP a realização da promoção institucional das pesquisas realizadas por meio de seminários e congressos abertos à comunidade universitária, dando visibilidade às soluções propostas aos problemas identificados, justificando o investimento realizado na sua capacitação.

Finalmente, em relação ao terceiro objetivo específico - propor melhorias ao processo de capacitação promovido pelo MPA - foram trazidas sugestões vistas como necessárias ao referido processo, a exemplo de: realização de cursos preparatórios com abrangência de maior número de servidores; possibilidade de realização anual do MP para os TAE; abertura formal de cargos de direção e/ou vice-direção de unidade aos egressos do MP, dentre outros.

Assim, de acordo com os achados, identificou-se os avanços incipientes à compreensão do pressuposto da pesquisa que foi atendido apenas parcialmente, tendo em vista que, apesar da oferta do curso, permanece o posicionamento dos gestores da UFBA sobre as ações de capacitação na UFBA, ainda vistas como pouco aderentes à demanda institucional. Essa discussão pouco avança, levando à perda das contribuições que emergiram dos diferentes trabalhos dos TAE, não contemplando suas expectativas profissionais e pessoais.

Como limitações desta pesquisa, identifica-se o fato de ter sido realizado o estudo de um fenômeno complexo com base no contexto vivenciado por uma única instituição. Destaca-se também que o posicionamento de grande parte da alta gestão torna difícil a incorporação desse aprendizado ao cotidiano institucional, havendo resistências a mudanças no modelo tradicionalmente usado nos processos de trabalho. Ou seja, os técnicos ainda não encontram um ambiente organizacional ideal ao seu objetivo de contribuir para melhoria de tais processos.

Tais limitações na UFBA podem ser superadas através da modernização das práticas de gestão no tocante ao processo de capacitação. Sabe-se que ainda há um longo caminho a

percorrer, pois a mudança de um modelo não se dá de forma rápida, porém, antes de mais nada, esse caminho precisa ser incorporado ao rol dos muitos interesses da UFBA.

Finaliza-se a dissertação, sugerindo-se como trabalhos daqui desdobrados, a continuidade da pesquisa tomando por base outras turmas de Mestrado Profissional diversas, para se identificar formas possíveis de maior aplicabilidade das dissertações, sempre contemplando às demandas da organização, tendo em vista que tais contribuições podem melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade pela UFBA.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. (1999). **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho** - IMPACT. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- ABBAD, G. S., Pilati, R. & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: Análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração da USP**, 38 (3), 205-218.
- ABRÚCIO, F. L. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 1, p. 77-87, 2007. Disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/Abrúcio_trajetoria_recente_da_gestao_publica.pdf. Acesso em 27 de fevereiro de 2019.
- ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L. R.; RIGO, A. S.; VENTURA, A. C. Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. In: XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU. 2016, Arequipa. **Anais**. Arequipa, Peru, nov. 2016. P. 1 – 15. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/25104/1/Gerencialismo%20-%20efeitos%20no%20modelo%20de%20gest%C3%A3o%20de%20uma%20IFES.pdf>. Acesso em 20 de fevereiro de 2018.
- ALMEIDA, L. R.; BRAUER, M.; PINHEIRO JÚNIOR, L. Capacitação na Gestão Pública: Revisitando as Publicações das Bases Spell e Anpad sobre o Tema. Rio de Janeiro, INOVARSE-FIERJ, **Anais**. 2017. Disponível em <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/491.pdf>. Acessado em 07 de julho de 2017.
- ALVARENGA NETO, R C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, 103-119, jan.-abr. 2011. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/378>>. Acesso em: 02 set. 2019
- ANDRADE, C.; D'ÁVILA, C.; OLIVEIRA, F. Um olhar sobre a práxis pedagógica do mestrado profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 81-96, nov. 2004.
- APPUGLIESE, M. M. E. Capacitação dos servidores visando eficácia **dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo-Campus Cubatão (IFESP)**. 2010. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407>. Acessado em 10 de setembro de 2019.
- ARANHA, J.B.T; SALLES, D.M.R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2015. Mar del Plata. **Anais**. Mar del Plata, nov. 2015. P. 1 – 13. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136019>. Acesso em 28 de setembro de 2019.
- AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. – EAPGR/ANPAD. 2013. Brasília. **Anais**. p. 1-19. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR203.pdf>. Acesso em 03 de setembro de 2019

- BARBOSA, Emanuelle Silva. A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e a UNIFAP. P@rtes, São Paulo, 2010. Disponível em. Acesso em: 14 mai. 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições70, 2010.
- BARROS, E. C.; VALENTIM, M. C.; MELO, M. A. A. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetória e definições. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 124-138, jul. 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público**. Editora Atlas, São Paulo. 2014.
- BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Orgs.). **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. Florianópolis/São Paulo: Editora da UFSC/Cortez, 2002.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rac - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p.41-61, 2017. Jan/fev. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>>. Acesso em: 19/03/2020.
- BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & Mourão, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed (2006).
- BORGES-ANDRADE, J. E. & Abbad, G.S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração – Rausp**, 31(2), p. 112–125.
- BORGES DE SOUZA, D. (2011). **Avaliação de Impacto de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social**. Projeto de Qualificação de Doutorado em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília
- BORGES, D. F. e ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN. Rio de Janeiro: **RAP. Revista de Administração Pública**, n.35, v.4, p. 63-76 jul/ago 2001. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397> . Acesso em 15 de setembro de 2019.
- BRASIL. Parecer no 977 CES, de 03 de dezembro de 1965. Dispõe sobre a definição dos cursos de pós-graduação. Disponível em: <<http://www.fnmp.org.br/documentos/parecer-977-ces-newton-sucupira/>>. Acesso em: 28 mai. 2020.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 05 jun. 1998. Seção 1, p.1. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-norma-pl.html>. Acesso em 27 de fevereiro de 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. Portal Brasil. **Conheça os programas de mestrado profissional recomendados pela Capes**. 2015. Disponível em:

<<http://www.brasil.gov.br/educacao/2015/04/conhecaprogramas-de-mestrado-profissional-recomendados-pela-capes>>. Acesso em: 19 jan 2021.

BRASIL. Portaria Normativa no 7, de 22 de junho de 2009a. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior - CAPES. Disponível em: <<http://www.fnmp.org.br/documentos/portaria-normativa-mec-n07-22-06-2009/>>. Acesso em: 28 mai. 2020.

BREGALDA, A.; TOSTA, A. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino Brasileiras. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. P. 1 – 17. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876> . Acesso em 23 de setembro de 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **RSP. Revista do Serviço Público**. Brasília a.47 n.1, v. 120 p. 07-40. Jan./abr. 1996. Disponível em <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em 25 de março de 2019.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A hora do mestrado profissional**. RBPG, Brasília, v.2, nº 4, p. 16-23, julho. 2005.

CAMÕES, M. R. S., Fonseca, D. R., & Porto, V. (2014). Apresentação. In M. R. S. Camões, D. R. Fonseca, & V. Porto (Orgs.), **Estudos em gestão de pessoas no serviço público** (pp. 5-9). Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública.

CAPACITAR. Portal de Capacitação da Universidade Federal da Bahia. Estrutura e Competências. 2018. Disponível em <https://capacitar.ufba.br/estrutura> . Acesso em 17 de agosto de 2019.

CARVALHO, A. M. A. Monitoramento e avaliação da pós-graduação: algumas reflexões sobre requisitos e critérios Psicol. USP, v.12.

CASTRO, C. M. A hora do mestrado profissional. Revista Brasileira de Pós-Graduação, Brasília, v. 2, n. 4, p. 16-23, jul. 2005.

CAVALCANTI, J. C. A; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; SOUZA, W. A. R. Capacitação de servidores públicos: uma análise dos eixos da política implantada na UFAL. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. **Anais**. Curitiba, 2016. Disponível em <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf> . Acesso em 29 de agosto de 2019.

CDH. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2018**. Salvador, 2019.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2019**. Salvador, 2019.

COELHO JÚNIOR, Francisco Antônio. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3, 2011, João Pessoa. **Anais**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=757&cod_evento_edicao=59&cod_edicao_trabalho=13943>. Acesso em: 18 abr. 2019.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 16, n. 2, p. 111-120, maio/ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v16n2/v16n2a01.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

_____, Francisco Antônio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 16, n. 2, p.111-120, ago. 2011

CORRÊA, L. H. Modelo de avaliação de desempenho organizacional: MADE-O – como conhecer o verdadeiro desempenho de uma organização. São Paulo: Programa de Pós-Graduação da FEA-USP, 2010. (Texto científico para estudo na disciplina EAD-5948 – Avaliação de Desempenho Global.)

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm > Acesso em: 08/03/2019.

DELLANGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DE MAGALHÃES, E. M.; DE OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **RAP. Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. n.1, v. 44, p. 55-86. Jan/fev. 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt . Acesso em 20 de março de 2020.

DI PIETRO, M. S.Z. **Direito administrativo**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J..S.. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FISHER, Tânia. Mestrado profissional como prática acadêmica. **RBPG**, Brasília, v.2, nº 4, p.24-29, julho. 2005.

FISCHER, T. Seduções e riscos: a experiência do mestrado profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 119-123, abr./maio/jun. 2003.

FISCHER, T. Sobre a maestria, profissionalização e artesanato intelectual. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 353-359, mar./abr. 2010.

FLEURY, Afonso; LEME, Maria Teresa. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1997.

FLEURY, M.T., LACOMBE, B. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto Brasileiro**. In: Iberoamerican Academy of Management, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2008.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, mar. -abr. 2011. Disponível em: <http://goo.gl/vsgm9s> Acesso em 02 de abril de 2019

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

ISHIKURA, Yoko. Gestão do conhecimento e concorrência global: **a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. Lei nº 11.091, 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm > Acesso em:
 08/03/2019.

_____. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm > Acesso em: 08/03/2019.

MOREIRA, L. M.; VELHO, L. Trajetória de egressos da pós-graduação do Instituto de Pesquisas Especiais: uma ferramenta para avaliação. **Aval Ver Aval Educ Super**, v. 17, n. 1, 2012. DOI: 10.1890/S1414-4077201200010013

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de Pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade**. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa-PB, 2011. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR195.pdf> . Acesso em 06 de setembro de 2019.

PACHECO, Luzia. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. 2.ed.- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro. Avaliação de impacto de mestrados profissionais: contribuições a partir da multidimensionalidade e da negociação. 302f. 2012. Tese (Doutorado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. V CONGRESSO CONSAD. 2012, Brasília. **Anais**. Brasília, 2012. Disponível em <http://consad.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados/> . Acesso em 27 de fevereiro de 2019

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 9, n. spe1, p. 627-647, Jul. 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600010&lng=en&nrm=iso . Acesso em 20 de março de 2020.

PIQUET, R.; LEAL, J. A. A.; TERRA, D. C. T. Mestrado profissional: proposta polêmica no Sistema Brasileiro de Pós-Graduação – o caso do planejamento regional e urbano. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 30- 37, jul. 2005

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público. RSP**. Brasília. V.68, N. 2. p.417-438. abr./jun. 2017. Disponível em
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004> . Acesso em 08 de agosto de 2019.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

RIBEIRO, R. J. O mestrado profissional na política atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 08-15, jul. 2005.

SCARANO, F. R.; OLIVEIRA, P. E. A. M. Sobre a importância da criação de mestrados profissionais na área de ecologia e meio ambiente. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 90-96, jul. 2005.

- SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010. Disponível em <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em 03 de março de 2019
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 43, p. 347-69, 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-6122009000200004&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 04 de março de 2019
- SILVEIRA, Vladimir. PINTO, Felipe. Reflexões necessárias sobre o mestrado profissional. **RBPG**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 38-47, julho. 2005.
- TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. P. 1 – 17. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 03 de março de 2019.
- TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L.R; ALMEIDA, S.M.V. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, p. 185-208, 2017. Edição Especial. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18593/race.v0i0.15216>. Acesso em: 04 de março de 2019.
- TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. ALMEIDA, L. R. de; Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2017, Mar del Plata, Argentina. **Anais**. Florianópolis, nov. 2017. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181220/101_00068.pdf;sequence=1. Acessado em 24/04/2020.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TREVISANI, A. T. **Inteligência competitiva e interpretação do ambiente**: um estudo com fornecedores do serviço público federal. 2010. 174 (Tese de Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. As dimensões e desafios do mestrado profissional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14 n. 2, p. 360-366, mar./abr. 2010.
- VELLOSO, A. A pós-graduação no Brasil: legados e desafios. **Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 4-15, 2014. Disponível em: <<http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/amp/article/view/2648/1241>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

VERGARA, S.C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo, Atlas, 2009.

_____, Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.34, n.5, p. 181-188, set./out. 2000.

WORTHEN, R. B.; SANDRES, J. R.; FITZPATRICK, J. L. Avaliação de programas: concepções e práticas. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES

Este roteiro de entrevista semiestruturada tem o objetivo de levantar informações acerca de **quais os efeitos dos mestrados profissionais nas atividades desempenhadas pelos TAE** como parte integrante da dissertação do curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA cujo título: EFEITOS DOS MESTRADOS PROFISSIONAIS: UMA ANÁLISE À LUZ DO DESEMPENHO E INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS TAE DA UFBA, orientado pela Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida. Este documento também assegura o compromisso de preservar a identidade dos entrevistados. Sua participação é fundamental para o aprimoramento desse processo na Universidade!

Entrevista com os Gestores da PRODEP

Modelo de Capacitação

1. Diante da evolução das técnicas de gestão de pessoas, de que forma o modelo de Gestão de Pessoas proposto no PDI/UFBA 2018-2022 atende aos objetivos institucionais?
2. Como resultado dos desafios da Administração Pública no desenvolvimento da organização e na valorização dos seus servidores, de que forma você avalia o modelo de capacitação adotado pela UFBA? Esse modelo contribui para o autodesenvolvimento?
3. Na sua percepção, como a capacitação através dos cursos de MP atende às necessidades de qualificação e aperfeiçoamento profissional dos TAE? Qual a expectativa da PRODEP ao propor os cursos de MP em ADM e ISC?
4. Para você, sendo a capacitação um processo de desenvolvimento profissional contínuo, o que a UFBA espera, dos egressos do MP em termos de produtos e de realização das atividades profissionais? Quais as estratégias institucionais usadas para promover isso? Objetivo 1
5. Como ocorre o *feedback* dos dirigentes das unidades sobre as novas competências laborais dos TAE com os MP? E sobre as competências atitudinais com os MP?
6. Na sua percepção o modelo de capacitação dos MP propicia ao indivíduo incorporar suas novas competências nas práticas laborais?

Gestão do Conhecimento

7. Como avalia os trabalhos de conclusão de curso do MP? Como se alinham aos objetivos do PAC e PDI? Como identifica sua adequação aos propósitos de propiciar formação de relevância social desenvolvendo o potencial de aplicação prática? Objetivo 3
8. Na sua concepção, como os cursos de MP estimulam os servidores na sua ascensão profissional? Como você avalia as contribuições do egresso à melhoria dos serviços prestados ao público interno e externo? Objetivo 2

Resultado das ações de capacitação/qualificação

9. Como a PRODEP seleciona o perfil dos servidores para fazer o MP? Como os gestores diretos participam deste processo? Como este processo de escolha é socializado com os TAE? Como se identifica o perfil do potencial aluno?
10. Como avalia as dificuldades institucionais e a percepção dos gestores diretos sobre os propósitos da UFBA ao ofertar o MP para os TAE?
11. Qual a sua avaliação sobre a implementação dos MP como capacitação permanente?
12. Como as ações de capacitação e desenvolvimento dos TAE operacionalizadas pela UFBA através dos MP são aderentes ao decreto 9.991/2019? Como a UFBA estimula essas ações?
13. Considerando-se a Política Nacional de Capacitação proposta pelo decreto 9.991/2019 como essa política pode ser incorporada às futuras capacitações? Quais as limitações para incorporar estas práticas na política de capacitação por MP da UFBA?
14. O art. 4º da Lei nº 9.991/2019 define como uma diretriz a promoção das necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão. Quais os procedimentos que estão sendo realizados para que esta diretriz seja concretizada para os MP da UFBA?
15. Na sua opinião, quais os pontos positivos e negativos que o MP traz para a UFBA? Qual a relevância dessa política de capacitação para a UFBA e os TAE? Objetivo 2

Livre

16. Gostaria de acrescentar algo relativo ao processo de capacitação que não foi abordado nessa entrevista?

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS TAE

Modelo de Capacitação

1. Como você analisa o processo seletivo dos Servidores Técnico-Administrativos realizado pela UFBA, para o MP? Quais os pontos positivos e negativos desse processo?
2. De que forma os servidores tomam conhecimento do processo de MP? Esses processos estão bem descritos?
3. Expresse sua percepção de que forma os gestores e chefes imediatos costumam incentivar seus servidores a participarem dos cursos do MP?
4. Como você analisa o curso de MP ofertado pela UFBA, ele consegue atingir as diretrizes do PAC da instituição? O que sugere para melhorá-lo?
5. Quais as Contribuições Importantes que o MP trouxe aos TAE? Objetivo 2
6. Qual sua opinião sobre a oferta de ações de educação formal para os TAE (Mestrado)? Qual sua opinião sobre a necessidade desse tipo de capacitação?
7. Houve resistência da sua chefia em liberar você para participar do curso de MP?

Gestão do Conhecimento

8. Na sua concepção, qual a importância e de que maneira você acredita que sua pesquisa contribui para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento na Instituição? Objetivo 3
9. De que forma você aplica os conhecimentos adquiridos no MP, às suas atividades profissionais? Objetivo 1
10. O que ainda precisa melhorar nesse programa, para que o processo atenda aos objetivos institucionais? Objetivo 3
11. Quais os pontos positivos e negativos do MP da UFBA? Como foi conciliar suas atividades profissionais e acadêmicas? Objetivo 2
12. Em seu ambiente de trabalho, suas sugestões, em relação ao que foi ensinado no MP são levadas em consideração?
13. Qual a relação entre a sua e as atividades que você desempenhava e a que desempenha atualmente após o curso de MP?
14. Qual sua expectativa de mudança na sua vida funcional a partir da conclusão do MP?
15. Na sua opinião a UFBA deve estabelecer metodologias no curso de MP que incentivem os servidores técnicos administrativos a contribuírem com ideias novas em seu processo laboral?

Resultados das ações de capacitação/qualificação

16. Quais as principais dificuldades que ocorreram durante o curso de MP? Na sua opinião, quais os pontos positivos e negativos em participar do curso?

17. Quais eram as suas expectativas em relação ao MP? Elas foram atendidas?
18. Como egresso do MP, você acredita que o curso possa ter contribuído/influenciado a construção da sua forma de agir/conduta, rotinas, normas, valores e comportamento?
19. No período do curso você exercia algum cargo de chefia ou função de confiança (Cargo de Direção - CD ou Função Gratificada - FG)? Após o curso de MP a UFBA deu oportunidade de crescimento/indicação para algum cargo de gestão?
20. Como foi o processo de orientação de pesquisa? Você sugeriu a linha de pesquisa ligada à sua função/temática ou seguiu a linha do orientador?

Livre

1. Por favor, fale sobre qualquer questão que você considera importante sobre o tema e que não foi abordada e/ou explorada adequadamente.
2. Gostaria de acrescentar algo relativo ao processo de capacitação que não foi abordado nessa entrevista?