



Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

## **O PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO – PAC DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS COMO FERRAMENTA PARA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: UM ESTUDO REALIZADO COM OS SERVIDORES DO CAMPUS DE PARINTINS**

**Natália Mariana Tavares de Oliveira<sup>1</sup>**

**Juliane Pinheiro Fragata<sup>2</sup>**

**Fernanda Pinheiro Fragata<sup>3</sup>**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Natália Mariana Tavares de Oliveira, Juliane Pinheiro Fragata y Fernanda Pinheiro Fragata (2019): “O plano anual de capacitação – pac dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Amazonas como ferramenta para promoção do desenvolvimento profissional: um estudo realizado com os servidores do campus de PARINTINS”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/desenvolvimento-profissional.html>

### **RESUMO**

O Plano Anual de Capacitação – PAC da Universidade Federal do Amazonas - UFAM é um programa que visa implementar a política nacional de Desenvolvimento de Pessoas por meio de ações de capacitação aos Técnico-Administrativos em Educação – TAE`s. Esse investimento em capacitação é importante, pois essa atividade traz como retorno às instituições com serviços mais eficientes e eficazes. Nesse sentido, buscou-se saber até que ponto o PAC está contribuindo para o desenvolvimento profissional dos TAE`s do ICSEZ. Para a solução desse problema traçou-se como elemento norteador o Objetivo Geral da pesquisa, a saber: analisar o programa PAC sob a ótica do desenvolvimento profissional dos TAE`s do ICSEZ. Para o alcance desse objetivo se escolheu o caminho metodológico a ser seguido, o qual utilizou como procedimentos: pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica foi feita através da consulta de livros, artigos e leis essenciais para o entendimento dos fatos. Adotou-se a pesquisa documental para obtenção de informações, por meio de documentos disponibilizados pela Gerência de Recursos Humanos do ICSEZ/UFAM, dentre eles o PAC2010 e o PAC2014. Os dados da pesquisa de campo foram colhidos por aplicação de questionários aos TAE`s, e de entrevista ao Gerente de RH do ICSEZ. O universo da pesquisa compreende 42 técnicos. Caracterizaram-se como critério para composição de população os servidores que estão em atuação, o que resultou em 28 pesquisados. Após a coleta

<sup>1</sup> MBA em Gestão da Qualidade (Universidade Estácio de Sá). Graduação em Bacharelado em Administração (UFAM). Graduação em Licenciatura em Língua Portuguesa (UEA). Servidora do quadro Técnico-Administrativo em Educação da Universidade Federal do Amazonas. E-mail: natmariandt@hotmail.com.

<sup>2</sup> Cursando MBA Executivo em Gestão Pública (Instituto Prominas/Faculdade Única). Pós-Graduação em Contabilidade, Perícia e Auditoria (UNOPAR). Graduação em Bacharelado em Administração (UFAM). Servidora do quadro Técnico-Administrativo em Educação da Universidade Federal do Amazonas. E-mail: julianefragata@hotmail.com.

<sup>3</sup> Cursando Pós-Graduação em Gestão Administrativa e Financeira (Instituto Prominas/Faculdade Única). Graduação em Bacharelado em Administração (UFAM). E-mail: fernanda.fragata@hotmail.com.

dos dados, fez-se a análise e interpretação desses, o que possibilitaram as seguintes conclusões. As capacitações oferecidas pelo PAC contribuem para o Desenvolvimento Profissional dos TAE's, pois esse programa oferece ferramentas que desenvolvem os conhecimentos, as habilidades, e os comportamentos desses servidores. Mas em contrapartida, a execução do plano apresenta alta incidência de técnicos que nunca tiveram suas demandas pelo PAC atendidas, essa incidência em aperfeiçoamento foi de 64,29%, em qualificação 75%. Outro problema encontrado é a falta de avaliação local dessas atividades. Além das conclusões feitas acerca dos objetivos propostos observou-se que as diretrizes do PAC apresentam conflitos conceituais.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Profissional. Capacitação. PAC. ICSEZ

### ABSTRACT

The Annual Training Plan - PAC, Federal University of Amazonas - UFAM is a program that aims to implement the national policy of Personnel Development through training actions in the Administrative and Technical Education - TAE's. This investment in training is important because this activity brings to return to more efficient and effective institutions. Accordingly, we sought to learn the extent to which the CAP is contributing to the professional development of the TAE's ICSEZ. For the solution of this problem was traced out as the guiding element General Purpose of the research, namely: analyze the CAP program from the perspective of the professional development of the TAE's ICSEZ. To achieve this goal you have chosen the methodological walked to be followed, which used as procedures: bibliographic, documentary and field research. A literature search was done by consulting books, articles and laws essential to the understanding of the facts. Adopted the desk research to obtain information through documents provided by the Management of Human Resources ICSEZ / UFAM, including the PAC-2010 and PAC-014. The survey data were collected by field application of questionnaires to TAE's, and an interview with the HR Manager ICSEZ. The research comprises 42 technicians. Were characterized as a criterion for composition of population servers that are in operation, which resulted in 28 surveyed. After collecting the data, did the analysis and interpretation of these, which enabled the following conclusions. The training offered by the CAP contribute to the professional development of TAE's because this program offers tools that develop the knowledge, skills, and behaviors of these servers. But on the other hand, the execution of the plan has high incidence of technicians who have never had their demands met by the PAC, in this incidence was 64.29% improvement in 75% qualification. Another problem encountered is the lack of local evaluation of these activities. In addition to the conclusions made about the proposed observed that CAP guidelines have conflicts conceptual goals.

**Keywords:** Professional Development. Training. CAP. ICSEZ

### INTRODUÇÃO

O programa Plano Anual de Capacitação - PAC da Universidade Federal do Amazonas-UFAM é norteado pela Lei 11.091/2005 e Decretos 5.825/2006, 5.824/2006 e 5.707/2006, os quais visam implementar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

O programa é um planejamento estratégico associado à Missão e à Visão da Instituição, o qual dispõe de planejamentos táticos que se exteriorizam em planos anuais. Os referidos planos contemplam os servidores com ações de aperfeiçoamento e qualificação, os quais são entendidos neste trabalho, conforme os conceitos do Decreto 5825/06, como atividades de capacitação.

O público-alvo do PAC são os Técnico-Administrativos em Educação – TAE's do Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia – ICSEZ (como é denominado o Campus da UFAM em Parintins-AM). Esses servidores fazem parte de uma categoria que presta serviços às Instituições Federais de Ensino Técnico e Superior. Os trabalhos realizados por esses profissionais envolvem diversas áreas, ligadas direta e/ou indiretamente às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A efetivação de um processo bem planejado de capacitação potencializa o desenvolvimento integral do servidor e a valorização da qualidade de vida desse. Esse investimento acarreta como retorno à instituição a excelência na qualidade dos serviços prestados e o alcance das metas institucionais.

Devido à importância do Desenvolvimento de RH, proposto pelo programa PAC, para a melhoria dos serviços realizados pelos TAE's, buscou-se saber até que ponto o PAC está contribuindo para o desenvolvimento profissional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação do ICSEZ.

A partir disso desenvolveu-se a seguinte temática: "O Plano Anual de Capacitação – PAC dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFAM como ferramenta para promoção do desenvolvimento profissional: um estudo realizado com os servidores do campus de Parintins".

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o programa PAC sob a ótica do desenvolvimento profissional dos TAE's do ICSEZ. Para o alcance desse objetivo, delimitaram-se os específicos, a saber: pesquisar sobre como o PAC da UFAM é elaborado e executado; identificar as ferramentas do PAC que promovem o desenvolvimento profissional dos TAE's; verificar a influência dessas ferramentas para o desenvolvimento profissional dos TAE's, conforme a visão dos técnicos e do Gerente de RH do ICSEZ; averiguar com os servidores se os PAC's, dos quais fizeram parte, foram implantados conforme o planejado.

O desenvolvimento deste trabalho é composto por: Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, e Análise e Interpretação dos Dados.

Na Fundamentação Teórica, o objetivo é situar o pesquisador e o leitor da pesquisa à temática escolhida e de auxiliar na análise e interpretação dos dados. Esta seção foi subdividida em tópicos, os quais discorrem sobre: Desenvolvimento profissional, Ferramentas que Propiciam o Desenvolvimento profissional, Planejamento para o Desenvolvimento profissional, Diretrizes para o Plano Anual de Capacitação da Universidade Federal do Amazonas, e Lei 11.091/2005 e Decretos 5.825/2006, 5.824/2006 e 5.707/2006.

A fundamentação compartilha conhecimentos de autores conhecidos na área deste estudo, tais como George Milkovich (2013), Jhon Boudreau (2013), Idalberto Chiavenato (2009), Ana Cristina França (2009), entre outros.

Nos Procedimentos Metodológicos traçou-se sistematicamente o caminho a ser percorrido. O qual adotou como procedimentos: pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Utilizou-se como instrumentos de coleta: questionários e entrevista.

Na Análise e Interpretação dos Dados, buscou-se embasar as afirmativas por meio de ratificações teóricas da área, que prestaram auxílio às novas informações obtidas nesta pesquisa.

Enfim, chega-se ao último elemento textual deste trabalho, a conclusão, o qual expõe os resultados alcançados e as propostas de melhoria aos problemas encontrados. De um modo geral, a pesquisa buscou alcançar não apenas a eficácia dos resultados, mas a eficiência de todo o processo.

## **1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Entende-se desenvolvimento profissional como um "processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização" (MILKOVICH & BOUDREAU, 2013, pg. 338). Para Chiavenato (2009, pg. 388), desenvolvimento profissional é

a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. É a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva no seu cargo.

O conceito de desenvolvimento profissional mostra a necessidade de formação ao longo da vida. A palavra desenvolvimento pressupõe uma evolução que leva o profissional a aprofundar os seus conhecimentos ao longo da sua carreira.

Na Gestão de Recursos Humanos, enquanto ciência, a concepção da Formação Contínua não é apenas vista em aspectos técnico-profissionais, mas também no que diz respeito às novas competências transversais, conduzindo a personalização dessa formação, e a defesa de um processo contínuo de desenvolvimento profissional.

Nos últimos anos se desenvolveram um conjunto de quadros teóricos e estratégias de formação que apontam para processos de formação centrados na pessoa, reconhecendo o interesse da tomada de consciência por parte dos indivíduos e das organizações.

Partindo do reconhecimento de que os recursos humanos são um fator central do sucesso da empresa, procura-se passar a compatibilizar a sua valorização permanente com os objetivos econômicos desta, nomeadamente através do reforço das políticas de formação profissional, de comunicação interna, de melhoria das condições e da organização do trabalho, etc. (RODRIGUES, 1991, pg. 142)

A tomada de consciência da organização e dos indivíduos que trabalham nela sobre a importância do investimento em desenvolvimento profissional é fundamental para que esses alcancem a eficiência e para que se adaptem às mudanças, visto que se está diante de um quadro científico, econômico, social e tecnológico muito volátil.

Devido a isso, o desenvolvimento profissional deve ser enquadrado no planejamento estratégico da empresa. Chiavenato (2009, p. 415) corrobora dizendo que:

As modernas tendências nos processos de desenvolver pessoas são determinadas pelas macrotendências genéricas da ARH. Elas mostram o quanto o T&D está se integrando aos negócios da empresa, ao planejamento estratégico, à sua contínua busca de qualidade e produtividade e sobretudo em direção à competitividade em um ambiente de rápidas mudanças e transformações.

Para Chiavenato (apud, CHIAVENATO, 2009) o processo de desenvolver pessoas apresenta as seguintes tendências:

1. Forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização;
2. Participação ativa dos gerentes e suas equipes;
3. Intensa ligação com o negócio da empresa;
4. Aprimoramento pessoal como parte da melhoria de qualidade de vida das pessoas;
5. Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino;
6. Novas abordagens decorrentes da influência da tecnologia da informação;
7. Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas;
8. Ênfase em técnicas grupais e solidárias;
9. Utilização de mecanismo de motivação e de realização pessoal;
10. Busca incessante da excelência;
11. Compartilhamento da informação em substituição aos controles externos.

Observa-se que essas tendências possuem fortes influências de algumas Escolas Administrativas, dentre elas: a das Relações Humanas e a dos Sistemas. A teoria das relações Humanas dá ênfase nas pessoas e nos grupos que trabalham e participam das organizações. A Teoria dos Sistemas, dentre outras coisas, fala sobre a necessidade do envolvimento das pessoas para que elas se empenhem no processo cooperativo; mostra a importância do desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos, para que as pessoas tenham condições de realizar o trabalho da maneira esperada.

Vê-se nas duas teorias supracitadas e nas de Desenvolvimento profissional: o foco nos Recursos Humanos da organização; o agente ativo; o ambiente dinâmico; a importância do conhecimento; a necessidades de capacitar as pessoas para o trabalho; o profissional capaz de aprender e motivar-se com isso.

Enfim, diante do que foi discorrido, pode-se afirmar que o investimento contínuo no capital intelectual é de extrema importância, pois, traz como retorno um profissional: motivado, preparado para um ambiente dinâmico, eficiente e eficaz. Fatores indispensáveis para o alcance dos objetivos das organizações.

### **1.1.1. Ferramentas que propiciam o desenvolvimento profissional**

Uma organização que busca o desenvolvimento profissional de seus funcionários dispõe de ferramentas educativas que proporcionam melhor realização das atividades. Dentre essas ferramentas as mais utilizadas são: treinamentos e qualificação.

Entende-se treinamento como “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (FRANÇA, 2009, p. 88).

Chiavenato (2009, pg. 388), também contribui com o conceito de treinamento, onde o caracteriza como: “educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função; seus objetivos situados no curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele”.

Qualificação é o processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual se adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento (BRASIL, 2006c).

Nas instituições públicas treinamento e qualificação são vistos como atividade de capacitação, a qual é definida como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006c).

França (2009), cita oito ferramentas que auxiliam no desenvolvimento profissional, as quais trabalham conhecimentos, habilidades e comportamentos:

- Escolaridade formal – além, da formação primária, secundária, e superior, existem os programas de extensão universitária, como mestrados, doutorados e programas de especialização, como MBA.
- Cursos - programas de um dia até duas semanas são mais adequados quando se quer desenvolver um conjunto restrito e específico de conhecimento.
- Leitura dirigida – programas em que um instrutor apenas organiza e monitora as leituras de texto escolhido, cabendo ao indivíduo estudar sozinho e sem o professor; este é um método bastante flexível, porém, existe muita dedicação do treinando.
- Workshops – (oficina de trabalhos) – um tipo especial de curso cuja ênfase se encontra no exercício de alguma habilidade e não na aquisição de conhecimento, como, por exemplo, um treinamento sobre “como discutir uma reunião de discussão”.
- Simulações – são programas que simulam situações da vida real em que as habilidades a serem aprendidas são exercitadas, como jogos de empresas;
- Tarefas reais – podem ser estágios, rotação de cargos, tarefas temporárias etc. Consistem em programas que expõem o treinando a situações reais de trabalho em que ele terá de exercitar as habilidades que o programa quer desenvolver.
- Grupos de avaliação de desempenho - forma de treinamento eficiente que consiste em formar grupos de quatro a seis pessoas. Importante lembrar que, para um grupo eficiente, não se recomenda misturas de níveis hierárquicos, mas que o grupo tenha certa afinidade.
- Orientação por um facilitador – técnica sofisticada, que requer grande preparo do facilitador, além de tempo disponível para orientação do pupilo. Quando essas condições são satisfeitas, é uma forma muito eficaz de treinamento comportamental. Os papéis a ele relacionados são denominados tutor, coaching, entre outros.

As ferramentas supracitadas contribuem para o desenvolvimento do colaborador e criam condições para a realização profissional, ao mesmo tempo que, maximizam o desempenho ao possibilitar o comprometimento da organização e de seus funcionários. França (2009, p. 87) diz que:

pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais auto confiantes. Por outro lado, aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta e frequentemente culpam terceiros por sua falha.

As organizações têm encontrado na educação profissional um modelo de aprendizagem contínua que desenvolve competências profissionais consideradas decisivas para o seu sucesso.

### **1.1.2. Planejamento para o desenvolvimento profissional**

Planejamento é o ato de criar e concatenar objetivos específicos para se alcançar o almejado. Na definição do Dicionário Houaiss (2013) planejamento é:

1. ato ou efeito de planejar
2. serviço de preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convenientes; planificação

3. determinação de um conjunto de procedimentos, de ações (por uma empresa, um órgão do governo etc.), visando à realização de determinado projeto; planificação

Gasnier (2010, p. 6) conceitua planejamento como:

um esforço sistemático e formal que visa estabelecer direção para aumentar a probabilidade da ocorrência dos resultados desejados . **Esforço** porque implica razoável trabalho. **Sistemático** porque exige uma metodologia universal. **Formal** porque pressupõe que registramos, preto no branco, o que deverá ser realizado, de forma que haja uma referência para verificação posterior, bem como um oportuno processo de comunicação. Finalmente, o termo **Probabilidade** pretende ressaltar que o empreendimento não tem sucesso cem por cento garantido.

A utilização do planejamento como uma ferramenta de trabalho demonstra o interesse em prever e organizar ações que vão acontecer no futuro, aumentando a racionalidade e eficácia dos processos almejados.

Esse ato é uma importante tarefa de gestão e administração, está relacionado com a preparação, organização e estruturação de uma determinada atividade. Oliveira (2008) diz que o planejamento pode ser considerado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Existem três tipos de planejamento, a saber: o estratégico, o tático e o operacional, são utilizados, respectivamente, a longo, médio e curto prazo. Esses termos são utilizados também para caracterizar os três níveis de planejamento. No nível estratégico está a diretoria da organização, no nível tático as gerências, e no operacional a mão de obra direta.

Devido à grande importância do planejamento, foi criado no Brasil em 1962 o Ministério do Planejamento, que atualmente está com o nome de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. O referido ministério tem como objetivo: "Planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, para fortalecer as capacidades do Estado para promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão" (BRASIL, 2018).

As instituições privadas também se utilizam de políticas de planejamento de nível estratégico, tático e operacional. Pois o planejamento é necessário para diversas áreas e seguimentos.

Nesta pesquisa, por exemplo, aborda-se o planejamento para o desenvolvimento de pessoas. Uma prática que deve ser utilizada nas organizações públicas e privadas. Em ambos os casos está inserido dentro do planejamento de RH.

O planejamento de recursos humanos coleta e utiliza informações para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em atividades de RH. Essas informações incluem os objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e os desejados. (MILKOVICH e BROUDREAU, 2013, p. 131)

Os administradores de RH trabalham com executivos, subordinados e outros empregados para planejar futuras contingências, e escolher informações relevantes para suas previsões e estabelecimento de objetivos, tomam decisões e então avaliam os resultados.

É de suma importância que na equipe que elabora esse tipo planejamento tenha administrador (es) de RH. Para a preparação desse processo, a equipe deve fazer as seguintes perguntas, que apresentam questões chaves necessárias para que se chegue ao objetivo almejado: onde estamos agora? Onde queremos estar? Como chegaremos lá? Como nos saímos? Onde estamos agora? (MILKOVICH&BROUDREAU, 2013).

Quando o planejamento é referente ao desenvolvimento profissional, é importância que se identifique "quais competências que cada cargo abrangido pelo plano exige, independentemente de quem atualmente ocupa ou então virá ocupar tal cargo" (FRANÇA, 2009, p. 90). Após isso, dever-se-á alinhadas as competências para definir o perfil organizacional conjuntamente com o perfil individual de

cada profissional. Nesse processo devem ser considerados os aspectos: custo, patrocinador (pessoa responsável pelo programa) e resultados do treinamento (FRANÇA, 2009).

Enfim, o planejamento para o desenvolvimento profissional é um processo que visa identificar, adquirir e desenvolver competências necessárias aos recursos humanos da organização. É por meio desse planejamento que a organização define aonde quer que seus recursos humanos cheguem e, conseqüentemente, aonde quer chegar.

## 1.2. DIRETRIZES PARA O PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

No processo de interação entre o homem e o mundo do trabalho é necessário desenvolver as competências dos Recursos Humanos, capacitando-os para um melhor desempenho de suas atividades. “Os recursos humanos trazem brilho e criatividade para a empresa. [...]. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos” (MIKOVCH e BOUDREAU, 2013, p. 19)

Autores como Chiavenato (2009), Cuervo (1982), Mikovch e Boudreau (2013) falam da importância de estar executando com os recursos humanos, treinamentos para potencializar o trabalho junto às empresas. Para esses autores dar ao trabalhador treinamento adequado é garantir a maximização do tempo trabalhado, sem desperdício e com a potencialização dos lucros das empresas, fazendo com que estes colaboradores estejam preparados para dentro e fora da mesma.

O treinamento é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendam conhecimento, habilidades e competências em função de um objetivo definido. (CHIAVENATO, 2009, p. 389)

O treinamento tem como objetivo transmitir o conhecimento específico relativo ao trabalho, é um processo educacional que visa potencializar o trabalhador para o desenvolvimento de suas ações dentro e fora da empresa, contribuindo assim para o melhoramento dos profissionais por ela vinculados.

Assim, a Universidade Federal do Amazonas - UFAM criou o programa designado como Plano Anual de Capacitação - PAC, implantado através do seu primeiro plano em 2010. Foi concebido como um instrumento gerencial que objetiva promover o desenvolvimento institucional por meio do desenvolvimento integral de seus servidores. Esse projeto implementou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, por meio das diretrizes estabelecidas pela Lei 11.091/2005 e Decretos 5.825/2006, 5.824/2006 e 5.707/2006.

Partindo dessas diretrizes, o PAC pretende estabelecer e indicar estratégias de desenvolvimento do servidor, através de ações de aperfeiçoamento e qualificação nos diferentes níveis da educação formal.

### 1.2.1. Lei 11.091/2005 e Decretos 5.825/2006, 5.824/2006 e 5.707/2006

No Brasil assim como em outros países a concepção da prática de treinar seus trabalhadores tem se expandido por meio das empresas multinacionais. Essas empresas espelhadas em seus projetos desenvolvidos fora do país desenvolvem dentro de seus quadros funcionais, treinamentos que buscam aumentar a perícia de seus funcionários dentro do seu campo de trabalho.

O governo brasileiro por sua vez, através de emendas constitucionais tem buscado assegurar a seus trabalhadores o direito ao aperfeiçoamento técnico, desenvolvendo e aperfeiçoando a pessoa para “seu o crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva para seu cargo” (CHIAVENATO, 2009, p. 388).

Os trabalhadores das universidades federais em 2005 e 2006 conseguiram importantes conquistas. Através da Lei e Decretos supracitados. A Lei 11.091 de 2006 dispõe sobre “a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.”

No ano seguinte foi aprovado o Decretos nº 5.707, de 23 de fevereiro. Esse decreto “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.”

Estabeleceu-se um Plano Nacional de Desenvolvimento profissional, garantindo ao servidor federal a oportunidade de qualificação e desenvolvimento em seu ambiente de trabalho.

Os decretos nº 5.824 e nº 5.825 foram aprovados no dia 29 de julho de 2006, e estabelecem, respectivamente, sobre:

- Os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- As diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

O Plano Nacional de Desenvolvimento profissional é fundamentado nas “diretrizes definidas na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006 e no Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006”. (BRASIL, 2013, p. 04).

O objetivo desse plano é promover, de forma complementar, condições para “o desenvolvimento dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação-PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e da gestão nas Instituições Federais de Ensino”. (IBIDEM, p. 08)

Em 2006 foi aprovado o Decreto nº 5.825, de 29 de junho, no qual consolidar as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e, em seu Art. 7º, definindo os objetivos e as linhas de desenvolvimento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

Por sua vez, o Plano Nacional de Desenvolvimento profissional surgiu neste contexto de expansão de carreira das universidades federais, e da necessidade de elaboração do perfil do servidor técnico administrativo, identificando seu posicionamento dentro da instituição (seus níveis de classificação, Capacitação, Nível de incentivo à qualidade) e as diretrizes que deveriam nortear esse trabalho.

O Plano destaca também:

Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; promover e apoiar as ações de capacitação e qualificação do servidor para o desenvolvimento da gestão pública, nas IFE; promover e apoiar a capacitação e qualificação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE; criar condições para a plena implantação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. (IBIDEM)

Este treinamento profissional permite aos trabalhadores o desenvolvimento de suas potencialidades, o Decreto nº 5.707 foi uma das mais importantes conquistas dos servidores federais, assegurando a eles o direito a formação continuada, promovendo a “aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. (MILKOVICH e BOURDREAU, 2013, p. 388).

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1986), pesquisa significa "indignação ou busca minuciosa para averiguação da realidade; investigação, inquirição". Pode-se entender também como:

Atividade básica da Ciência na sua indignação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente á realidade do mundo. Por tanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula o pensamento e a ação, ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido em primeiro lugar, um problema da vida prática. (Tozoni-Reis, apud MINAYO, 1988, p. 17)

Com base no citado, pesquisa pode ser compreendida como uma ação de investigação sistemática e minuciosa feita por métodos eficientes e eficazes. Para o alcance dos resultados de uma pesquisa é de suma importância traçar um caminho metodológico seguro. Assim, escolheram-se os métodos abaixo mencionados.



A abordagem desta pesquisa caracteriza-se como mista, com ênfase na qualitativa. Pois sua temática está enquadrada na área das ciências humanas. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.70),

a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Desta forma, foram investigados os sujeitos Técnico-Administrativos em Educação – TAE's do ICSEZ /UFAM. De um universo de 42 técnicos, caracterizaram-se como critério para composição de população os técnicos que estão em atuação. Desde 42, apenas 28 estavam disponíveis, tendo em vista que 14 servidores estavam de férias, licenças ou com afastamentos previstos na Lei 8112/90.

Os dados/informações foram obtidos por meio dos procedimentos: pesquisa de campo, bibliográfica e documental. Segundo Assis (2014, p. 19),

A Pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade, diretamente no local onde ocorrem os fenômenos. Utiliza-se de técnicas específicas, como observação direta, formulário e entrevistas. A coleta é efetuada onde ocorrem os fenômenos, sem interferência do pesquisador. É utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A presente pesquisa caracteriza-se como de campo, pois os dados foram coletados *in loco*, diretamente com os TAE's e o gerente de RH do ICSEZ. Onde buscou-se saber até que ponto o PAC está contribuindo para o desenvolvimento profissional dos TAE's do ICSEZ

Quanto à pesquisa bibliográfica, para Assis (2014) consiste em um procedimento que provém de fontes secundárias, como, por exemplo, livros e outros documentos bibliográficos. Assim, utilizou-se esse procedimento devido à necessidade de se consultar livros, artigos e leis para o entendimento dos fatos.

A pesquisa documental é um procedimento primário, original, chamado “de primeira mão”, isto é, a utilização de documentos ainda não utilizados em estudos ou pesquisa: dados estatísticos, documentos históricos, correspondência epistolar de personalidades etc (ASSIS, 2014). Assim, adotou-se o procedimento de pesquisa documental para obtenção de dados, pois teve-se acesso a documentos disponibilizados pela Gerência de Recursos Humanos do ICSEZ/UFAM.

Após o estabelecimento dos procedimentos, buscou-se selecionar os instrumentos para coleta de dados, são estes: entrevista semiestruturada e questionários com perguntas semiabertas.

Foi feita a entrevista semiestruturada com o Gerente de RH, profissional responsável pela organização do PAC de Parintins. Dentre outras questões, buscou-se saber: a influência dos fatores de desenvolvimento profissional do PAC para o desenvolvimento dos servidores do ICSEZ; se os PAC's são implantados conforme o que é o planejado, se houve melhoria na implantação dos PAC's conforme o decorrer dos anos. Para Tozoni-Reis (2009), a entrevista é muito utilizada na etapa da coleta de dados da pesquisa qualitativa, em especial no trabalho de campo. Tem como objetivo buscar informações por meio da “fala” dos sujeitos, os entrevistados.

Outro Instrumento utilizado foi o questionário com perguntas semiabertas aos sujeitos da pesquisa. O intuito foi de saber do próprio objeto de estudo suas percepções quanto ao PAC. Tozoni-Reis (2009, p.56) conceitua a aplicação de questionários como um "conjunto de questões predefinidas e sequenciais apresentadas diretamente pelo pesquisador ou via correspondência". Neste caso, foi feita diretamente com o objeto de estudo.

Após a coleta dos dados fez-se a análise e interpretação desses. Gil (2006) conceitua e discorre sobre a importância da análise e interpretação dos dados: a fase da análise da pesquisa consiste na organização e sumarização dos dados obtidos. A interpretação, por sua vez, tem o propósito de fazer a ligação das informações com outros conhecimentos previamente obtidos, que devem ser separados em seus aspectos básicos e submetidos a uma reflexão. Ainda sobre análise e interpretação de dados, Tozoni-Reis (2009, p. 94-95) diz que

essa etapa consiste em discutir, analisar e interpretar os dados coletados, organizados em categorias, usando para isso as contribuições dos diferentes autores que escreveram sobre os mesmos temas ou temas próximos. Essa é sem dúvida a etapa mais importante da pesquisa, além de ser a mais elaborada e sofisticada de todo o processo.

Enfim, os dados obtidos foram relacionados com os conhecimentos adquiridos, o que ocasionou novas informações. Isso, permitiu fazer uma reflexão sobre o problema investigado, chegando-se às conclusões deste trabalho.

### 3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A coleta dos dados foi feita através de questionários e entrevista. Anterior às perguntas dos instrumentos supracitados, foram esclarecidos os conceitos de capacitação, qualificação e aperfeiçoamento estabelecidos no Art. 3 do Decreto 5825/06, que dispõe as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Após a coleta dos dados necessários à pesquisa foi feita a análise e interpretação desses. Abaixo estão os resultados obtidos pelos questionários e entrevista, assim como a reflexão crítica acerca de cada resposta.

#### 3.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS TAE`S

Foram aplicados os questionários aos 28 TAE`s que compõem a população da pesquisa. O questionário aplicado era composto por 05 perguntas fechadas e 01 aberta.

Inicialmente, buscou-se saber se os técnicos, após a posse do atual cargo até o momento em que responderam ao referido instrumento, já haviam participado de alguma capacitação. Dos 28 questionados, 22 afirmaram que sim e 06 afirmaram que não. Apesar da pergunta ser fechada teve um questionado que fez questão de colocar que a capacitação foi realizada com recursos próprios. Este aspecto e outros serão levados em consideração em análises futuras desta pesquisa.

O fato de 21,4% dos entrevistados não ter feito alguma capacitação após o período da posse chama a atenção, pois esse dado se refere às capacitações: previstas no PAC, regulamentadas pela Portaria 133/12, e subsidiadas pelos próprios servidores.

Ainda que o índice apresentado, seja relativamente baixo, é recomendável investir na capacitação de todo o corpo técnico de uma organização, pois como salienta França (2009, p. 87) “pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes. Por outro lado, aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta”. E por se tratar, especificamente, de uma Instituição de Ensino Superior, o desempenho desses serviços poderá influenciar na formação de profissionais de qualidade para a sociedade.

Aos 22 servidores que responderam sim à primeira questão, perguntou-se quais as contribuições que as capacitações realizadas trouxeram para o seu desenvolvimento profissional. Foram colocadas as seguintes respostas fechadas: Nenhuma; Desenvolvimento de Conhecimentos; Desenvolvimento de Habilidades e Desenvolvimento de Comportamentos.

Tendo em vista que as competências devem ser entendidas como o conjunto de: conhecimentos, habilidades e comportamentos (FRANÇA, 2009), o respondente tinha a opção de marcar mais de uma resposta, a fim de averiguar se os componentes de fato haviam desenvolvido suas competências, com a inferência da capacitação realizada. Assim, obteve-se a seguinte afirmativa:

Todos os questionados acreditam que de algum modo, as capacitações realizadas contribuíram para o seu desenvolvimento profissional. O quadro 01 ilustra a incidência das respostas obtidas.

Quadro 1 – Contribuição das atividades de capacitação para o desenvolvimento profissional dos TAE's, segundo a percepção desses.

Respostas(s) Marcada(s)	Nº de TAE's
Nenhuma Contribuição	00
Desenvolvimento de Conhecimentos	05
Desenvolvimento de Habilidades	01
Desenvolvimento de Conhecimentos e Desenvolvimento Habilidades	08
Desenvolvimento de Conhecimentos e Desenvolvimento Comportamentos	02
Desenvolvimento de Conhecimentos, Desenvolvimento Habilidades e Desenvolvimento Comportamentos	06
Não responderam está questão devido não terem participado de capacitação após a posse do atual cargo	06
<b>Total</b>	<b>28</b>

Fonte: Resultado da pesquisa

Segundo Eboli (2004) competências são: conhecimentos – compreensão de conceitos e técnicas (saber); habilidades – aptidão e capacidade de realizar (poder); comportamentos – postura e modo de agir (querer).

Através das atividades de capacitação os servidores desenvolvem suas competências. Pois a capacitação tem como propósito contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006c).

Com relação à tabela supracitada, é interessante destacar que dos 22 questionados habilitados a responderem essa questão, 21 acreditam que as atividades de capacitação realizadas contribuem para o “desenvolvimento de conhecimentos”, é válido ressaltar que essa incidência de 21 corresponde ao número de vezes que ela foi marcada, independentemente de ser uma única escolha ou está associada às demais alternativas. Quanto ao conhecimento, Chiavenato (2009, p. 411) diz que:

está na mente das pessoas. As pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as sequências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas [...] O conhecimento conduz à ação [...] quando o conhecimento para de evoluir, transforma-se numa opinião ou, o que é pior, num dogma. (CHIAVENATO, 2009, p 411).

Devido a sua importância o conhecimento torna-se um ativo essencial para a organização, pois agrega valor aos seus serviços. Todo êxito organizacional provém do conhecimento, pois a inteligência humana está por traz disso.

Outro fator a ser destacado é que dos 22 inquiridos, 08 marcaram, concomitantemente, as duas alternativas: Desenvolvimento de Conhecimentos e Desenvolvimento de Habilidades. Esses dois elementos não são suficientes para formar competências profissionais, mas colaboram para o desenvolvimento dos servidores, visto que o profissional que desenvolve essas características realiza com mais eficiência e eficácia determinadas tarefas.

ENAP & UNICERPRO (2006, p. 23), compartilham desse pensamento ao afirmar que: “quando dizemos que ‘tal pessoa tem competência para realizar uma determinada atividade ou tarefa’, na realidade queremos dizer que ela detém conhecimentos e habilidades que possibilitam que ela a realize.”

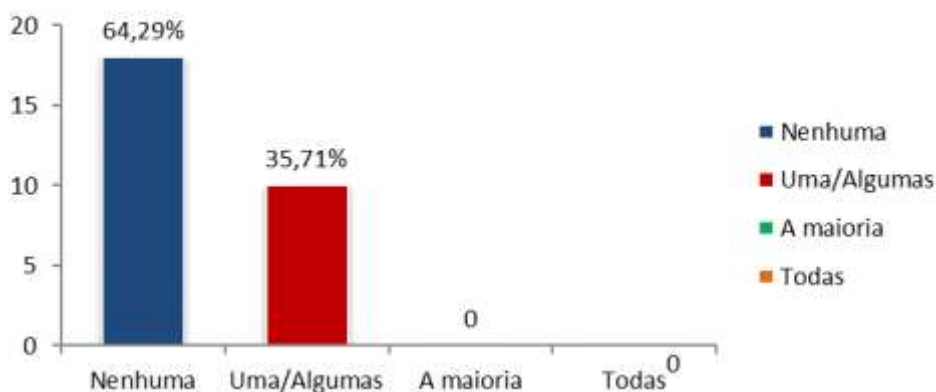
Outro fator a ser analisado e discutido é o fato de apenas 06 questionados terem marcado concomitantemente as três alternativas: Desenvolvimento de Conhecimentos, Desenvolvimento de Habilidades, e Desenvolvimento de Comportamentos. Esse conjunto de elementos formam competências profissionais, as quais são necessárias para a boa realização das atividades, tarefas e condutas inerentes a um cargo e à organização.

Parry (1996) vincula a competência à realização de uma ou várias tarefas definidas para um cargo: Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho.

A pergunta seguinte inquiriu os sujeitos com a seguinte interrogativa: quantas das suas demandas de aperfeiçoamento colocadas no (s) PAC (s) já foram atendidas?

Do público pesquisado, responderam as seguintes alternativas: 18 nenhuma, 10 uma/algumas, 00 a maioria, e 00 todas. O gráfico abaixo explicita esse quantitativo.

Figura 1: Demandas de Aperfeiçoamento Atendidas

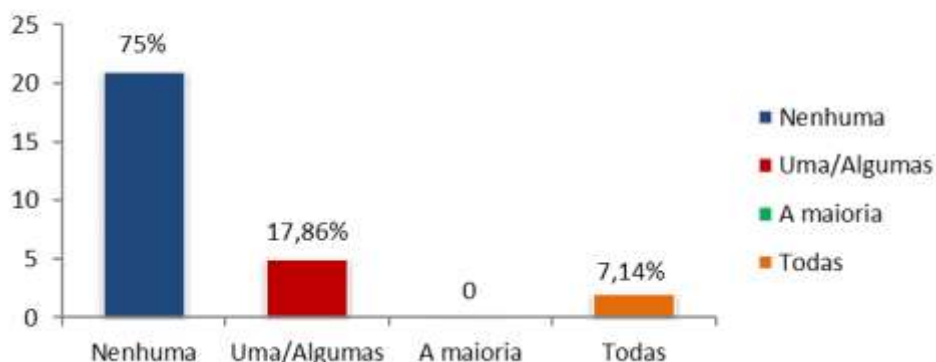


Fonte: Resultado da pesquisa

Outra pergunta, com estrutura similar à da anterior, inquiriu os TAE's através da seguinte interrogativa: quantas das suas demandas de qualificação colocadas no (s) PAC (s) já foram atendidas?

Obteve-se as seguintes respostas: 21 nenhuma, 05 uma/algumas, 00 a maioria, e 02 todas.

Figura 2: Demandas de Qualificação Atendidas



Fonte: Resultado da pesquisa

É relevante comentar sobre a resposta “nenhuma” dos dois gráficos supracitados, referente ao atendimento das demandas de aperfeiçoamento e qualificação. Quanto à demanda de aperfeiçoamento, 64,29% nunca tiveram suas demandas anuais do programa PAC atendidas. Quanto à qualificação 75% tiveram o mesmo problema.

Esse dado é negativo para o desenvolvimento profissional, pois mostra que a maioria dos servidores até o presente momento nunca foram contemplados com as capacitações previstas no PAC. A capacitação é um investimento no capital humano da organização, o qual traz como retorno serviços de maior qualidade. O processo de capacitar é uma maneira de agregar valor aos servidores, à Instituição e aos discentes.

Chiavenato (2009) fala da importância de se trabalhar o T&D na organização, pois propicia o preparo das pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; proporciona oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas; muda as atitudes das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação.

A importância do treinamento e desenvolvimento envolve as dimensões da produtividade, das relações e da qualidade. Do ponto de vista da produtividade, procurando atingir as metas e os melhores resultados tanto pessoal quanto da organização; do ponto de vista das relações, estabelecendo vínculos e a boa comunicação, inspirando e motivando os funcionários a fazer emergir o melhor deles e da organização; e finalmente, do ponto de vista do desenvolvimento da qualidade,

auxiliando indivíduos e organizações a preencherem demandas e expectativas da qualidade global da empresa (SILVEIRA, 2004).

Na quinta questão, foi perguntado aos TAE's se realizaram, com subsídios da UFAM, alguma capacitação que não foi solicitada nos planos do programa PAC, dos questionados: 13 responderam sim, e 15 não. O fato isolado (*coeteris paribus* - expressão em latim que significa tudo o mais constante) de 46,43% dos entrevistados terem participado de atividades de capacitação não previstas no PAC, pode significar que: o PAC vai além do planejado ou não seguiu o planejamento.

Mas a opção de superar o previsto não se aplica quando vinculamos essa resposta às duas supracitadas das questões três e quatro, onde foi visto que muitos técnicos nunca tiveram suas demandas atendidas.

A implantação do planejamento é dinâmica, pois no ambiente organizacional há contingências. No entanto, o número apresentado é relativamente alto, o que deve ser revisto pela alta administração, senão o planejamento perde sua eficácia.

Para finalizar o questionário, perguntou-se aos técnicos o que gostariam que melhorasse no PAC. Assim, teve-se as sugestões abaixo citadas, as quais podem ser aprofundadas, quanto a viabilidade e a decorrência, por estudos posteriores.

Quadro 2: Sugestões de melhoria colocadas pelos TAE's

Sugestões		Nº de TAE's
1.	Que o PAC seja implantado conforme o planejado	11
2.	Que o PAC seja menos burocrático	2
3.	Que tenha oportunidades de capacitação igual para todos os técnicos	1
4.	Mais verba para a implantação do PAC	1
5.	Que a UFAM apoie efetivamente o planejamento feito pelas unidades	1
6.	Que mais técnicos participem do processo de capacitação	3
7.	Mais organização do processo de planejamento e execução	1
8.	Mais comunicação sobre o funcionamento do processo	4
9.	Que a UFAM ofereça mais diversidade de capacitações	3
10.	Que as capacitações sejam voltadas as reais necessidades do instituto	3
11.	Tratamento diferenciado para os campis do interior, devido às dificuldades para realização de capacitações.	1
12.	Que o processo seja mais rápido	2
13.	Que tenha execução, monitoramento e avaliação	1

Fonte: Resultado da pesquisa

Dentre as sugestões propostas, é importante ressaltar que:

Na sugestão 01 - 39,28% dos questionados sugeriram que gostariam que o PAC seja efetivamente implantado conforme o planejado. Isso é decorrente dos problemas encontrados e comentados nas respostas das questões três e quatro.

Na sugestão 03, 06 e 09 – observa-se um interesse de tratamento isonômico entre os participantes do programa, seja por atendimento de demanda ou por tipo de oferta de capacitação. Foi sugerido por 25% dos questionados.

Na sugestão 10 e 11 – observa-se a necessidade de um tratamento diferenciado para o campis do interior, devido à dificuldade de acesso às capacitações e por falta de capacitações voltadas para as peculiaridades do instituto e seus cargos e funções. Foi sugerido por 14,3%.

Na sugestão 08 – foi proposto que haja mais comunicação sobre o funcionamento do processo de solicitação de capacitação prevista no PAC. Foi sugerido por 14,3%. Isso se soma ao fato de alguns servidores acharem o processo de solicitação de capacitação demandadas no PAC burocrático. A sugestão 02 afirma implicitamente isso.

Outro dado importante obtido durante o processo de aplicação dos questionários, foi a declaração informal de alguns técnicos sobre a melhora do PAC com o decorrer dos anos. Isso dá uma perceptiva de melhoria.

Para finalizar, sintetizam-se pontos importantes para auxiliarem na conclusão deste trabalho:

O objetivo principal da segunda pergunta foi de saber quais as contribuições que os processos de capacitação trouxeram para o desenvolvimento profissional dos TAE's, segundo a percepção desses. Visto que o programa PAC visa incentivar e planejar essa ação.

No entanto, nas respostas da terceira e quarta questão viu-se que poucas atividades de capacitação colocadas no PAC são realizadas.

Pode-se observar na quinta questão que a UFAM realiza atividades de capacitação não previstas no PAC. Isso poderia ser um dado positivo caso fosse decorrente da superação do que foi planejado, mas se esse dado for comparado com a terceira e quarta questão, ratifica-se a informação de que o PAC não está sendo planejado e implantado adequadamente.

### 3.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DO ICSEZ

Foi realizada a entrevista semiestruturada com o Gerente de Recursos Humanos do ICSEZ.

No primeiro momento perguntou-se ao Gerente de RH, sobre a contribuição do PAC para o desenvolvimento profissional dos TAE's. O referido disse que no âmbito Institucional o PAC tem potencial para desenvolver em longo prazo os processos de trabalho da UFAM, desde que os conhecimentos adquiridos sejam aplicados à realidade institucional.

Na resposta supracitada observa-se que o gerente fala do potencial estratégico do programa PAC, mas faz uma ressalva relevante que mostra que isso só é possível se a universidade trabalhar suas diversas particularidades, como é o caso, por exemplo, dos campi do interior.

Chiavenato (2009) fala que para o alcance dos objetivos de longo prazo do treinamento é preciso o estudo da empresa como um todo, ou seja, sua missão, objetivos, recursos, competências e a sua distribuição para a consecução dos objetivos, como também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida. Essa análise minuciosa ajuda a responder o que deve ser ensinado e aprendido.

Na pergunta seguinte, perguntou-se se o PAC está sendo implantado conforme o planejamento do instituto. O gerente disse que não. Explicou que isso ocorre porque as demandas de todos os servidores técnicos da UFAM são condensadas em uma programação macro, a qual não favorece a realidade dos campi do interior do estado devido às especificações das ofertas e a distância enfrentada pelos institutos afastados da capital, visto que a grande maioria dos cursos é oferecida em Manaus.

Mais uma vez observa-se a necessidade de um tratamento diferenciado, voltado para a realidade do instituto em que estão lotados os servidores.

Após isso, inquireu-se o gerente sobre os aspectos considerados pela equipe responsável pela execução do PAC. O entrevistado disse que a equipe considera a utilização dos recursos disponíveis conforme o programado e a maior frequência de solicitações. Em contrapartida, não há a avaliação final dos trabalhos executados. Para Oliveira (2008), a avaliação final dos trabalhos executados faz parte dos aspectos básicos a serem considerados na execução de um projeto.

A avaliação dos resultados de treinamento permite à Instituição o feedback dos resultados do processo de capacitação. Autores como França (2009) e Chiavenato (2009) falam da importância da avaliação e as formas de fazê-la.

Em seguida, foi perguntado se algum servidor já realizara, com subsídios da UFAM, alguma capacitação que não estava no PAC. A resposta foi sim. Em seguida perguntou-se a frequência e o motivo. O gerente afirmou que isso ocorre geralmente uma vez ao ano, conforme previsto na portaria Nº 133/2012. A referida portaria prevê custos não contemplados no PAC e regula esse tipo de solicitação

Para finalizar foi perguntado se houve melhora na formulação e implementação do PAC com o decorrer dos anos. O inquirido respondeu que sim, deu o exemplo do PAC 2015, o qual levantará suas demandas com base nas necessidades dos servidores e chefias. Isso será uma mudança significativa, pois, até o presente momento, o PAC faz o levantamento apenas com os servidores. Milkovich e Broudreau (2013) salientam a importância de o levantamento das necessidades envolverem as metas da organização e do indivíduo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou analisar o programa PAC da UFAM sob a ótica do desenvolvimento profissional dos Técnico-Administrativos em Educação do campus de Parintins, para saber até que ponto o programa está contribuindo para o desenvolvimento profissional desses servidores. Com o caminho metodológico percorrido, chegaram-se às seguintes conclusões:

As capacitações oferecidas pelo programa PAC desenvolvem os conhecimentos, as habilidades, e os comportamentos dos servidores.

Desta forma, o PAC contribui para o desenvolvimento profissional dos TAE's através de ações que trabalham os elementos supracitados, os quais compõem as competências profissionais. Em contrapartida, o PAC apresenta pontos que precisam ser mais bem trabalhados:

O primeiro é sobre a alta incidência de servidores que nunca realizaram aperfeiçoamentos e qualificações através do PAC, respectivamente, 64,29% e 75%. É necessário que se ofereça e viabilize as demandas anuais dos servidores, senão o plano perde a sua razão de ser, e a Instituição fica a mercê das contingências.

Esse alto índice ocorre devido, principalmente, a dois fatores: a condensação das demandas, que gera uma grade de cursos com as funções mais comuns da universidade, fazendo com que alguns servidores fiquem de fora das ofertas do PAC; e a distância do campus de Parintins à sede. Como proposta a esse problema, recomenda-se: mais investimentos em capacitações locais e/ou capacitações à distância, e que o condensamento de demandas não seja feito apenas por incidência, mas também por função.

Outro ponto que precisa de atenção especial é a avaliação local dos conhecimentos, habilidades e comportamentos desenvolvidos pelas capacitações, pois foi constatado que isso não é feito. A avaliação permite à Instituição o feedback dos resultados do processo de capacitação. Sugere-se que cada servidor faça um relatório anual, destinado ao Gerente de Recursos Humanos, ao Coordenador Administrativo e à chefia imediata, que conste as capacitações realizadas e as contribuições que trouxeram para o seu desenvolvimento profissional e para a Instituição.

Essa é a síntese dos resultados alcançados da pesquisa segundo o objetivo desta. Mas no decorrer do estudo foi constatado, aleatoriamente, durante a leitura das diretrizes do PAC, que na Lei 11091/05 a Tabela de Progressão por Capacitação entra em conflito com os conceitos do Decreto 5825/06 e com os do PAC. Pois esses dois últimos instrumentos conceituam capacitação como aperfeiçoamento e qualificação e na tabela de Progressão por Capacitação são contemplados apenas os aperfeiçoamentos. Portanto há contradição conceitual. Assim, sugere-se que o uso do termo Progressão por Capacitação seja substituído por Progressão por Aperfeiçoamento, visto que, há um consenso sobre o conceito deste.

Outro fator a ser considerado, diz respeito às propostas de melhoria para o PAC, sugeridas pelos sujeitos da pesquisa, as quais podem ser pesquisadas por estudos posteriores, para se averiguar a viabilidade. As propostas são as seguintes: implantação do plano conforme o planejado; menos burocracia; oportunidades de capacitação igual para todos os técnicos; mais verba para a implantação do PAC; apoio ao planejamento feito pelas unidades; mais participação de técnicos no processo de capacitação; mais organização do processo de planejamento e execução; mais comunicação sobre o funcionamento do processo; mais diversidade de capacitações; capacitações voltadas para as reais necessidades do instituto; tratamento diferenciado para os campi do interior, devido às dificuldades para realização de capacitações; execução, monitoramento e avaliação.

Enfim, O PAC Possui ferramentas que propiciam o desenvolvimento profissional, por meio do desenvolvimento dos elementos que formam as competências. Mas o programa precisa estabelecer políticas voltadas para a realidade do ICSEZ, para que se efetivem mais capacitações e se garanta a isonomia nesse processo. É válido ressaltar que segundo os técnicos e o Gerente de Recursos Humanos o programa vem melhorando no decorrer dos anos, isso mostra a perspectiva de melhoria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSIS, Maria Cristina. **Metodologia do Trabalho Científico**. <file:///E:/monografia/pub\_1291081139.pdf> Acesso em 04/07/2018.
- BRASIL. **Decreto 5707/2006a** . Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) > Acesso em 08 de maio de 2018.
- BRASIL. **Decreto 5824/2006b** . Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm) > Acesso em 08 de maio de 2018.
- BRASIL. **Decreto 5825/2006c**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato\\_2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato_2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm) > Acesso em 08 de maio de 2018.
- BRASIL. **Lei 11091/2005**. Disponível em: <<http://www.assufba.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Plano-de-Carreira-dos-Cargos-T%C3%A9cnico-Administrativos-em-Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em 08 de maio de 2018.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento**. < <http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=62&ler=s668>> . Acesso em: 18 de julho de 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- ENAP; UNISERPRO. **Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira**. Atualizado em 2007. [CD-ROM]. Copyright: 2006.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed .São Paulo: Atlas, 2009.
- GASNIER, Daniel Georges. **Guia Prático para Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: IMAM, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**. Versão Monusuário 3.0. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.
- MILKOVICH, George T; BOUDREAU, Jhon. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MINTZBERG et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. Rio de Janeiro: Bookman, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARRY, S. B. **A gestão por Competências: treinamento**. JL: 1996.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.
- RODRIGUES, Maria João. **Competitividade e Recursos Humanos**. Publicações D. Quixote: Lisboa, 1998.



SILVEIRA, G.F. **Analista de Treinamento: Identificando Necessidades e Planejando Ações de Aprendizagem**. São Paulo, GRH, 2004.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da Pesquisa**. 2 .ed.: IESDE Brasil S.A: Curitiba, 2009.

UFAM. **Portaria 133/2013**. Disponível em: < <http://procomun.ufam.edu.br/attachments/article/46/portaria%20133.pdf>> Acesso em 08 de maio de 2018.