

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**Capacitação Setorial na UFMG, uma análise sobre as ofertas de Capacitação da
Instituição, sob a ótica das rotinas de trabalho de seus setores de natureza contábil**

Helder Antonio Matias

Belo Horizonte

2016

Helder Antonio Matias

Capacitação Setorial na UFMG, uma análise sobre as ofertas de Capacitação da Instituição, sob a ótica das rotinas de trabalho de seus setores de natureza contábil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoal

Orientador: Prof. Dr. Charles Moreira Cunha

Belo Horizonte

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: Capacitação Setorial na UFMG, uma análise sobre as ofertas de Capacitação da Instituição, sob a ótica das rotinas de trabalho de seus setores de natureza contábil

Nome do aluno: Helder Antonio Matias

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais - aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Nome do(a) Orientador(a)

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo sugerir a implantação de um projeto de intervenção que vise a criação de atividades de capacitação para o agente público pertencente ao quadro da UFMG, que tenham como finalidade atender as demandas e necessidades que este agente se depara durante a sua rotina de trabalho. Dentro da Instituição há setores com diversas finalidades, que vão desde o cunho acadêmico, até o de administrativo, de pessoal, financeiro e controle. Tal diversidade demonstra a importância de que se tenha agentes públicos capacitados para o exercício de cada uma delas. Para um setor de caráter financeiro, por exemplo, agentes públicos com algum tipo de formação em contabilidade são os mais indicados, contudo, como verificado ao longo do trabalho, além desses profissionais, há pessoal sem essa formação técnica, trabalhando em conjunto com estes profissionais nos setores financeiros da instituição. A capacitação no âmbito do setor visa então atender a estes agentes, como também os de formação técnica na área, uma vez que terão acesso a cursos que lhes apresentem com mais detalhes as temáticas públicas de sua formação. Atualmente a UFMG conta com um leque variável de atividades de capacitação, que contemplam desde o apoio a formação da graduação, até a realização de um mestrado, atividades portanto que atendem desde o interesse de seu agente público, até o interesse da instituição, mas nota-se que há esta ausência, da realização de atividades de caráter mais técnico, voltadas mais para o melhor entendimento de seus processos internos de trabalho. Esta lacuna pode ser preenchida com o oferecimento mais constante deste tipo de atividade, como também através da divulgação e apoio a realização de cursos externos, como os oferecidos pela Escola de Administração Fazendária - ESAF. Assim, o agente público se fará cada vez mais apto a realização de suas funções, como também conhecedor do processo o qual se encontra realizando em seu dia a dia, além de encontrar na realização destas atividades, a possibilidade de validar, através da certificação, o conhecimento que ele adquiriu ao longo de sua prática profissional.

SUMÁRIO

1 - Introdução	06
1.1 - Contextualização.....	06
1.2 - Problema.....	08
1.3 - Justificativa.....	08
1.4 - Objetivos.....	09
2 - Referencial Teórico.....	10
2.1 - Do modelo patrimonialista ao modelo gerencial de administração.....	11
2.2 - Da capacitação e suas regulamentações na administração pública brasileira e Instituições Federais de Ensino.....	13
2.3 - A Capacitação e a UFMG.....	16
2.3.1 - Curso de Integração dos Servidores Recém-admitidos.....	18
2.3.2 - Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior - GIFES.....	18
2.3.3 - Programa de Incentivo à Qualificação em Nível Superior (PIQS).....	18
2.3.4 - Programa de Incentivo à Qualificação em Nível de Pós-Graduação - PROQPG	19
2.4 – Do Trabalho Prescrito ao trabalho real, um processo de aprendizado.....	20
3 - Metodologia.....	23
4 - Dados.....	28
5 - Conclusão.....	29
6 - Referencial bibliográfico.....	33
7 - Questionário aplicado.....	38

Título

Capacitação Setorial na UFMG, uma análise sobre as ofertas de Capacitação da Instituição, sob a ótica das rotinas de trabalho de seus setores de natureza contábil

1 - Introdução

1.1 Contextualização

As Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, se encontram envoltas em um complexo de leis, regulamentos, formas de conduta, políticas institucionais que direcionam suas formas de agir perante seus grupos de influências - a sociedade, alunos, docentes, servidores, empregados terceirizados, e pequenos ou grandes grupos aos quais suas ações interferem direta ou indiretamente. Para tanto, é necessário que o servidor público tenha conhecimento destes princípios que regem a dinâmica operacional da administração pública, das leis que ditam seu funcionamento, e de suas atividades e responsabilidades enquanto servidores públicos federais, fatores estes, que são os responsáveis por nortear suas ações no âmbito institucional.

A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, enquanto órgão pertencente a administração pública federal, no âmbito da capacitação é balizada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Entre as finalidades do Decreto estão:

- I melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II desenvolvimento permanente do servidor público;
- III adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006)

O estímulo ao desenvolvimento e a inserção dos servidores em atividades com este fim, tem como objetivo principal, a entrega de um serviço de maior qualidade, eficiência e eficácia aos públicos de interesse da UFMG. A entrega desse serviço, em conjunto com os demais objetivos da instituição, estes, vinculados as suas unidades e atividades acadêmicas, administrativas, de pesquisa, e de extensão, visam dar elementos de sustentação para o alcance de sua missão institucional, que tem como objetivo:

Gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, visando o desenvolvimento econômico, a diminuição de desigualdades sociais e a redução das assimetrias regionais, bem como o desenvolvimento sustentável. (UFMG, 2013)

Para o atendimento da missão institucional, além do trabalho de seu corpo docente e de sua gestão diretiva, se faz necessário também, o trabalho dos demais agentes públicos que compõe o corpo técnico-administrativo da instituição. Por agente público, terminologia que estará presente ao longo do trabalho, entendemos aqui como:

...todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional. (BRASIL, 1992)

O agente público da UFMG trabalha no sentido de fornecer ao docente, ao diretor, ao aluno e demais públicos, um serviço de qualidade. E afim de que este agente alcance um nível de qualidade satisfatório para a instituição, se faz cada vez mais necessária sua capacitação, através dela ele se qualificará ainda mais como um indivíduo conhecedor de suas atribuições, do processo de trabalho, de suas potencialidades, do papel da instituição perante seu público, e do que ele pode fazer dentro daquilo que lhe é permitido pelas leis, legislações e regulamentos inerentes, obrigatórios e indispensáveis ao funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES.

Neste sentido, é importante a valorização de uma política de capacitação e divulgação que acompanhe as necessidades de cada órgão da instituição, desde o conhecimento satisfatório sobre legislações e suas alterações, normas, e procedimentos pertinente àquele órgão ou setor, até a evolução das tecnologias de informação - TI, que cada vez mais se fazem presentes no cerne das atividades institucionais. Com essa concepção, a capacitação dentro da instituição, pode colaborar tanto na perspectiva do desenvolvimento técnico e crítico do indivíduo, como também agir no processo de execução das rotinas de trabalho, que podem ser padronizadas, melhor compreendidas, executadas e prescritas, a partir do momento que este processo atinja grande parcela de seu público de interesse dentro da instituição.

1.2 Problema

O presente trabalho tem como fato gerador, a perspectiva de que as atuais práticas de capacitação realizadas pela UFMG se configuram como não tão abrangentes, tendo em vista seu quadro atual de ofertas e a periodicidade com a qual essas atividades são ofertadas a seus agentes públicos. Atrelado às atuais opções de qualificação dentro da instituição, o trabalho em questão discute a importância de se levar em consideração as especificidades e rotinas do trabalho real dentro de cada setor que compõe a instituição, para que assim, sejam criadas ou sugeridas atividades de capacitação próprias para estes setores. Especificidade, entendidas aqui, como a finalidade de cada setor e seu caráter público, como exemplo, os setores específicos comuns a vários órgãos da UFMG, tais como: Setor de Compras, Contabilidade, Diretoria, Serviços Gerais, Almoxarifado, Colegiado, dentre outros e suas atividades e legislações pertinentes somente a eles. Para fins de recorte, o presente trabalho tem como objeto de pesquisa, as rotinas de trabalho e seus processos de formações, dos setores financeiros da UFMG, com o intuito de verificar o que é necessário do servidor, para a realização das mesmas.

1.3 Justificativa

Atualmente, como atividades de capacitação e qualificação, a UFMG oferece aos servidores recém egressos na instituição, o Curso de Iniciação ao Serviço Público, além deste curso, há ofertas como o Curso de Pós-Graduação Lato *Sensu* Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), direcionado especificamente aos servidores do quadro da UFMG, e recentemente foi aprovada a proposta que institui a criação do Mestrado Profissional em Gestão Pública, modalidade a distância, "dirigido a servidores técnico-administrativos de instituições públicas de ensino superior." (UFMG, 2015). Acrescente-se a estes programas, o Programa de Incentivo a Qualificação em Nível de Pós-graduação, que oferece ajuda financeira para servidores que estejam cursando pós-graduação.

Ademais, por ser tratar de uma Instituição Federal de Ensino, a UFMG é amparada pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que "dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação". A lei apresenta dentre outras coisas, conceitos como plano de carreira, nível de classificação, padrão de vencimento, cargo, nível de capacitação, ambiente organizacional e usuários. Entre esses conceitos podemos citar rapidamente dois que ilustram bem a importância dada pelo governo federal no que diz

respeito a capacitação profissional do servidor. O primeiro trata do padrão de vencimento, que se refere a posição que o servidor ocupa na escala de vencimento da carreira a qual ele está vinculado, essa posição é definida através do nível de capacitação e classificação na qual o servidor se encontra, quanto mais altos os níveis, maior o vencimento percebido ao servidor. O segundo, é o nível de capacitação, que é a posição que o servidor ocupa na tabela dos padrões de vencimentos, em função do seu nível de capacitação profissional atingido após seu ingresso no órgão público. A mudança de nível neste caso ocorre quando o servidor obtém certificado de programa de capacitação compatível com o cargo que ocupa, respeitando o que é regulamentado pela lei 11.091/05.

Não obstante a realização dos programas aqui mencionados e dos apontamentos da Lei 11.091/05, o presente trabalho pretende demonstrar que há a necessidade do desenvolvimento de programas de capacitação que visem estabelecer um diálogo com o trabalho real dentro da instituição, programas estes, que tenham por finalidade, o maior conhecimento, o aprimoramento, e a homogeneização das atividades realizadas no dia-a-dia do servidor, minimizando assim o surgimento de dificuldades, e conseqüentemente, ocasionando na melhoria da realização dos processos de trabalho. Entendemos que a prática de oferta de atividades de capacitação mantidas pela própria UFMG, criadas com base nas dificuldades mais comuns que seu quadro técnico encontra, assim como o fomento a participação em cursos externos, possam ser uma metodologia a mais para se conseguir uma melhora na prestação de serviços ao cidadão, e também do crescimento e satisfação profissional de seu agente público. Hoje, com exceção a iniciativas esporádicas de servidores e setores específicos, com o apoio da instituição, não verificamos uma atenção maior da UFMG, no que tange a oferta do tipo de atividade de capacitação que o trabalho em questão propõe ao longo de sua explanação.

1.4 Objetivos

Nessa perspectiva, como parâmetros de avaliação e delimitação do campo de estudo, focamos a pesquisa em torno dos agentes públicos pertencentes aos setores que exercem atividades contábeis, financeiras na instituição. Com base nas especificidades pertencentes a estes setores, tais como complexidade de normas e legislações específicas, procedimentos de trabalho, e nas mudanças constantes nos processos administrativos, buscamos evidenciar a necessidade da aplicação de processos de capacitação direcionados às demandas dos setores, respeitando um cronograma de aplicação ao longo do ano e tornando-os de aplicação mais

recorrente.

Objetiva-se com isso, a realização de um processo direcionado de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional ao agente público pertencente ao quadro da UFMG. Para o agente, como resultado teremos a qualificação profissional, baseada em um conhecimento e compreensão esmiuçados, da legislação, regulamento, leis, e processos de trabalho, pertinentes a atividade de seu setor e função, e em um constante contato deste agente com as evoluções que o mundo moderno pode proporcionar ou influenciar na configuração dos processos de trabalho. Para a instituição haverá a possibilidade de redução de erros, de prescrições de processos administrativos, otimização de tempo, e como resultado final, a oferta de um serviço de qualidade superior para seus diversos públicos de influência, ocasionando assim, em uma avaliação positiva da instituição perante a estes públicos e a sociedade.

2 Referencial Teórico

O presente trabalho procura trazer a luz de nossa discussão, a necessidade da inserção de cursos e atividades de capacitação mais direcionadas às rotinas de trabalho dos agentes públicos pertencentes ao quadro da UFMG. Para isso, o trabalho toma como base, a complexidade no entendimento de um emaranhado de leis e regulamentos inerentes ao funcionamento do funcionalismo público, e principalmente a formação técnica dos agentes públicos pertencentes ao quadro da instituição, em confluência com o conhecimento técnico necessário para exercer as atividades pertencentes a rotina de trabalho dos setores de caráter financeiro da UFMG.

Para tanto, em um primeiro momento, com base em referencial teórico, foram analisados três modelos de gestão que nortearam a administração pública brasileira ao longo dos anos, são eles: o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial, objetivando-se com isso, verificar o espaço dado à capacitação em cada um destes modelos. Tal análise se fez necessária tendo em vista a proposta de evidenciar o papel da capacitação na formação do servidor público hoje, bem como também, evidenciar como ela se tornou instrumento cada vez mais importante para a administração pública ao passar dos anos, e como ela pode se tornar um diferencial ainda maior para a UFMG, se explorado todo seu potencial.

Já em um segundo momento, procuramos dar ênfase as políticas de recursos humanos, a conceitos como trabalho prescrito, mentoria e validação de saber, de forma que possamos

demonstrar que há espaço para modalidades diferentes de capacitação na UFMG, no sentido de que se obtenha uma maior proximidade junto ao trabalho real do servidor, no que se refere ao que é desenvolvido por ele diariamente.

2.1 Do modelo patrimonialista ao modelo gerencial de administração

Ao longo da história o modelo de administração pública federal passou por constantes redefinições até chegar ao que encontramos nos dias atuais. O Brasil, seguindo a tendência dos países desenvolvidos, sofreu a influência de três modelos distintos em sua gestão pública, a saber, o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial. Segundo BRASIL (1995, p. 15), esses três modelos se sucederam no tempo sem que, no entanto, qualquer um deles tenha sido inteiramente abandonado.

No **modelo patrimonialista**, o aparelho do estado funciona como uma extensão do poder do soberano, assim, de acordo com Bresser-Pereira (1996, p. 4), os bens públicos são confundidos com os bens particulares e os cargos públicos são ocupados por indicação, não há o interesse em se ter um agente com o conhecimento técnico necessário para o exercício do cargo. Neste modelo, o interesse particular sobrepuja o interesse público, a vontade representada é a do gestor e não a da sociedade, com isto, a corrupção e o nepotismo se configuraram como características marcantes deste modelo.

Como resposta aos abusos provenientes do modelo patrimonialista, surge o **modelo burocrático**, que em contraponto ao patrimonialismo, é baseado na impessoalidade, na racionalidade e no profissionalismo, o foco é a padronização da hierarquia e o controle dos processos administrativos. Para OLIVEIRA, Gustavo Justino (2010, p.3), a proposta do modelo burocrático é a de realização de um controle mais rígido dos processos da administração pública, como "aqueles referentes à admissão de pessoal e às contratações a serem realizadas pelo Poder Público, baseando-se nos princípios da profissionalização, da carreira, da hierarquia, da impessoalidade e do formalismo", temos a partir daí uma delimitação sobre o que se pode e o que não se pode fazer dentro dos limites da lei.

Com a chegada deste modelo, o sistema de meritocracia é inserido na administração pública federal, nele, o ingresso no serviço público advém da realização de concurso público, com isso, a capacidade intelectual e de compreensão do até então candidato, passam a ser pressupostos fundamentais para o acesso ao funcionalismo público. Já no que se refere ao servidor, o modelo burocrático exige que ele se configure como alguém competente e especialista em sua área de atuação, que tenha pleno conhecimento sobre as legislações e

normas legais, mesmo porque, sua autonomia e individualidade são delimitados pelas normas, regras e regulamentos inerentes a sua área e ao ambiente sociopolítico ao qual a instituição se encontra vinculada.

Contudo, segundo Bresser-Pereira (1996, p. 3), com o modelo burocrático, a crise decorrente do modelo patrimonialista mudava de figura e continuava a se agravar, uma vez que, ao mesmo tempo em que se saltava para o extremo oposto da administração pública brasileira daquela época, se passava a sofrer do mal oposto ao patrimonialismo, que era o extremo enrijecimento burocrático, tornando a máquina pública lenta, e objeto de constantes críticas por parte da opinião pública. Assim, o modelo burocrático teve como características negativas, a lentidão, a diminuição da eficiência, a desmotivação dos funcionários, e a forte resistência às mudanças. O que veio de acordo com a conclusão de Prats i Calatà (2005, *apud* OLIVEIRA, Gustavo Justino, 2010, p. 5), que afirmaram que "a racionalidade da administração burocrática não garante a eficiência e a eficácia do sistema, especialmente pela dificuldade de aplicação das regras à prática e pelo excesso de rigidez, que embaraça a adaptação a situações novas."

Com este panorama, o **modelo gerencial**, segundo BRASIL (1995, p. 7), chega com conceitos mais atuais de administração e eficiência, nele é proposto o controle de resultados e a descentralização do poder. O modelo surge principalmente como resposta ao rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia mundial, além de encontrar na crise fiscal do Estado, e na necessidade de expansão de suas funções econômicas e sociais, fatores de peso para sua aplicação. Tais acontecimentos evidenciavam a necessidade da criação de um modelo baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (OLIVEIRA, Gustavo Justino, 2010 p. 5), para sobrevivência no cenário que se desenhava. Contudo, apesar das novas diretrizes, a administração gerencial não rompe com o modelo de administração anterior, tendo em vista que, ela mantém traços do modelo burocrático, tais como - a admissão por mérito, o sistema de estruturas de carreiras e remuneração, a avaliação de desempenho, e o treinamento, ao passo em que ela também promove uma mudança de foco em relação ao modelo burocrático. O foco que antes era do rigor nos processos administrativos, passa agora a ser o controle de resultados, controle este, que se baseia no resultado posterior a entrega do serviço ao cidadão, ou seja, o importante agora é a entrega de um serviço de qualidade ao seu público alvo.

O modelo gerencial, como mencionado anteriormente, surge dentre outras coisas, com o intuito de acompanhar a evolução tecnológica e a globalização, marcos estes, que trouxeram inúmeras novidades e obstáculos à organização. Neste panorama, a informação passou a fluir

com mais rapidez, além do que, acompanhando o que há de novo no mercado global, novas tecnologias que se mostravam úteis às organizações, passaram a ser implantadas constantemente em seus cerne. RIBEIRO NETO, Luiz Gonzaga (1999, p. 1) diz que as tecnologias de informação (TI) provocaram grandes mudanças em toda a empresa, e porque não dizer, em toda a organização pública também, uma vez que, elas alteram sua estrutura organizacional, suas relações de trabalho, o perfil do trabalhador e sua cultura organizacional. Para Menegasso e Salm (*apud*, PEREIRA, M. F. ; MARQUES, S. M. 2004), a necessidade de obtenção da informação cada vez mais rápida nos dias atuais, propulsionada pelas transformações no cenário mundial, requerem da organização a busca por uma capacitação contínua de seus membros. Assim, o modelo gerencial de administração pública, encontra na capacitação profissional de seu servidor, um dos principais instrumentos para a consolidação de seu modelo de gestão, voltado para a eficiência, qualidade e resultado da prestação de serviços.

No que se refere as características do servidor público pertencente ao modelo gerencial, BÄCHTOLD, Ciro (2013) afirma que em consonância com a busca pela eficiência pregada por este modelo, o servidor agora tem mais autoridade e responsabilidades por resultados, segundo o autor, as principais características requeridas dos servidores públicos neste modelo de gestão, são a racionalidade na divisão do trabalho, a capacidade e liberdade para delegação de atividades, a constante busca por conhecimento e capacitação, a competência técnica, a busca pelo conhecimento de todo o processo, a troca de conhecimento para aprendizagem organizacional, a busca pela eficiência, a flexibilidade e a simplificação dos processos.

A capacitação que em um primeiro momento, no modelo patrimonialista, não tinha nenhuma influência em sua forma de administração, já encontrava no modelo burocrático suas bases para implementação, contudo, ainda neste modelo ela não se configurava também como fator preponderante para a gestão da administração pública. Somente através do modelo gerencial, a capacitação ganha papel importante no funcionalismo público, sendo um dos atores principais e merecedor de atenção para este modelo de gestão que hoje permeia por toda a administração pública brasileira.

2.2 Da capacitação e suas regulamentações na administração pública brasileira e Instituições Federais de Ensino

O Governo Federal reconhecendo a capacitação profissional como peça fundamental para a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão, instituiu em 1998 o Decreto 2.794,

que tinha como finalidade, estabelecer a "Política Nacional de Capacitação dos Servidores da Administração Pública, Federal direta, autárquica e fundacional" BRASIL (1998), posteriormente ele foi revogado pelo Decreto 5.707 de fevereiro de 2006, que define a capacitação na administração pública como sendo o:

...processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. (BRASIL, 2006)

Apesar da legislação pertinente a capacitação se mostrar recente, levando-se em conta as publicações acima mencionadas, de acordo com BÄCHTOLD, Ciro (2013), a preocupação do Governo Federal com a capacitação dos servidores já se fazia presente na primeira metade do século XX, mais precisamente em 1938 no governo de Getúlio Vargas. Neste período foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha como objetivo, realizar a modernização da administração pública brasileira, BRASIL (1995). Dentre as competências do DASP, no que se refere a capacitação, uma merece destaque dentro do que é proposto pelo presente trabalho, era a que tratava sobre a promoção da readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União, BRASIL (1938), a inserção dessa competência junto ao DASP, denotava que o Governo Federal começava a se preocupar com a formação técnica de seu quadro funcional. Contudo, de acordo com BRASIL (1995), apesar da implementação do treinamento e do mérito profissional no modelo burocrático de administração através do DASP, a política de recursos humanos naquela época, se mostrava incipiente e de pouca profundidade junto a seus atores.

O Decreto 5.707/06 acompanha os preceitos do modelo de gestão gerencial, no momento em que define como sua finalidade, o desenvolvimento de pessoal através de princípios tais como eficiência, eficácia, racionalidade, adequação e gerenciamento de ações, BRASIL (2006), princípios estes, norteadores da gestão gerencial, que como visto anteriormente, tem como foco a satisfação do cidadão através de sua percepção sobre a prestação de um serviço de qualidade. São diretrizes da política nacional de desenvolvimento de pessoal proposta no decreto:

- I - Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias

instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; (BRASIL, 2006)

VI - Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - Avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. (BRASIL, 2006)

Para os servidores integrantes do plano de carreira do cargo de Técnico-Administrativos em Educação, no que concerne a legislação pertinente no âmbito da capacitação, o Governo Federal publicou em janeiro de 2005 a Lei nº 11.091 que dispunha sobre a estruturação do plano de carreira desses servidores, a lei estabelece seu plano de carreira em sua totalidade, desde a forma de ingresso no serviço público, passando pelas formas de desenvolvimento, remuneração e enquadramento dentro da matriz hierárquica dos padrões de vencimento. Para que se possa compreender a importância que é dada pela administração pública para a formação profissional de seus servidores nos dias atuais, é importante que sejam apresentados alguns conceitos presentes na referida Lei, que são eles:

I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;

II - nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;

III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;

IV - cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor;

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;

VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de

Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.
(BRASIL, 2005)

De acordo com a Lei nº 11.091, a forma de desenvolvimento do servidor público em sua carreira se dá de duas maneiras, através da Progressão por Capacitação Profissional ou da Progressão por mérito Profissional. A progressão por capacitação profissional é a mudança de nível na tabela de classificação mediante apresentação de certificado de programa de capacitação compatível com o cargo ocupado, enquanto que a progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2005). Além desses dois parâmetros, a lei institui também o incentivo a qualificação para o servidor que possuir educação formal superior ao exigido pelo cargo de que é titular.

Em 2006 o Decreto 5.825 foi publicado pelo então presidente, Luis Inácio Lula da Silva, ele tinha a função de estabelecer as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, balizado pelo que a Lei 11.091/05 instituiu em sua publicação, BRASIL (2006). O decreto 5.825/06, de acordo com seu artigo 5º, deve ser vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição de Ensino Federal (IFE). O PDI apresenta as metas, objetivos e ações da instituição, UFMG (2013).

2.3 A Capacitação e a UFMG

A UFMG, de acordo com o seu PDI - Gestão 2013-2017, considera a formação qualificada e responsável de pessoal, professores, pesquisadores e de profissionais nas mais diversas instâncias da instituição, como sendo uma tarefa intransferível da universidade pública brasileira e condição da viabilidade de uma sociedade justa e inclusiva, UFMG (2013). Conforme consta no referido documento, a UFMG por meio de diversos processos estruturantes e setoriais da atual gestão, pretende colocar a instituição em uma escala superior de excelência e em um patamar elevado, a fim de diferenciá-la em relação as outras universidades brasileiras, para que assim, aprimore seu padrão de qualidade, e enfim possa se tornar uma instituição de classe mundial. Entre os vários processos, que dizem respeito a diversas áreas de ação e interesse da universidade, há o "Projeto de desenvolvimento institucional de apoio às atividades administrativas e acadêmicas das unidades da UFMG", que entre outras finalidades, visa promover ações de "treinamento e qualificação de pessoal de apoio administrativo e técnico", UFMG (2013, p. 93).

A gestão de pessoal técnico administrativo da UFMG é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), que conta com os seguintes órgãos para o pleno e adequado exercício de sua gestão: a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), o Departamento de Administração de Pessoal (DAP), o Departamento de Recursos Humanos (DRH), o Serviço de apoio à Saúde do Trabalhador (SAST), e o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS/UFMG).

De acordo com UFMG (2013, p. 145), a PRORH tem mobilizado esforços para viabilizar ao seu funcionário técnico-administrativo opções de aperfeiçoamento em sua vida funcional, de forma que atendam tanto os objetivos da UFMG no que se refere ao desempenho de seu servidor, quanto também a seus anseios pessoais. Com essa proposta, foi implantado em 2008, o Programa de Formação Integrada e de Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas (PROFIQ) que foi edificado sob três pilares, a capacitação, a qualificação e a qualidade de vida no trabalho. São objetivos do PROFIQ:

I) a revisão dos processos de trabalho, buscando aumentar sua eficiência, atender melhor o público e fornecer melhores condições de serviço ao funcionário; II) o melhor dimensionamento da força de trabalho de cada setor, evitando sobrecarga de atividades para alguns; e III) a melhoria da comunicação entre o servidor e a PRORH, de forma a contribuir para a agilidade das rotinas de trabalho, bem como para a adequada compreensão das ações da Pró-Reitoria. (UFMG, 2013)

De acordo com dados apresentados por UFMG (2013, p. 145), graças ao PROFIQ, no período compreendido entre 2007 a 2011, foram concedidas mais de 1100 bolsas para apoio aos servidores técnicos administrativos da UFMG, com o intuito de viabilizar a realização de atividades que compreendiam desde o apoio à preparação para o vestibular, passando pela realização de cursos de graduação, a programas de treinamentos formulados no âmbito da própria PRORH/UFMG. A partir de julho de 2013 as ações de capacitação, qualificação e desenvolvimento de recursos humanos nas unidades acadêmicas, unidades administrativas e Hospital das Clínicas da UFMG passaram a integrar o Programa de Desenvolvimento Institucional para os Servidores da UFMG (PRODIS), de forma que as demais atividades propostas pelo PROFIQ foram ou estão sendo analisadas pela PRORH para que sejam inseridas no PRODIS.

Como principais atividades de capacitação, atualização, treinamento e apoio a capacitação/qualificação, a UFMG tem oferecido ao longo dos últimos anos e em caráter esporádico para alguns deles, o Curso de Integração dos Servidores Recém-admitidos, o Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), o Programa de Incentivo à Qualificação em Nível Superior (PIQS), o Programa de Incentivo à

Qualificação em Nível de Pós-Graduação (PROQPG), o Programa Qualidade de vida no trabalho, e em julho de 2015 foi aprovada a proposta que institui a formação do Mestrado Profissional em Gestão Pública a distância. (Notícias UFMG, 2015).

Para que se possa compreender melhor o que é proposto no presente trabalho, se faz necessária uma breve apresentação das principais atividades de capacitação oferecidas pela UFMG. Tal apresentação é importante, tendo em vista que, o que se pretende sugerir, são propostas de intervenção que visem, verificar com base no que já vem sendo realizado pela instituição, a viabilidade da oferta de atividades que tendem a cobrir as particularidades dos processos de trabalhos do ambiente organizacional ao qual o servidor pertence, particularidades estas, que entendemos que não são atendidas pelas atuais atividades.

2.3.1 Curso de Integração dos Servidores Recém-admitidos

Visa apresentar ao novo servidor, a estrutura e o funcionamento da UFMG, assim como também, seus direitos, deveres e benefícios, dessa forma, são englobados temas que permeiam desde a estrutura organizacional da UFMG, passando pela ética na organização, até aos programas de qualidade no serviço público, entre vários outros assuntos. O curso é ofertado geralmente quando um grande número de servidores é admitido através de concurso público.

2.3.2 Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior - GIFES

Se trata de um curso de pós-graduação *Lato Sensu*, que teve início em 2014 e atualmente está em sua segunda turma. O curso é dirigido aos servidores técnico-administrativos em educação da UFMG, na modalidade de ensino a distância - EAD, e tem como objetivos: qualificar servidores técnico-administrativos em educação da instituição, com foco nas atividades de trabalho, estimular a qualificação no contexto de trabalho, promover melhorias nos processos e ambiente de trabalho, e incentivar novas práticas de gestão. UFMG (2014, p.1).

2.3.3 Programa de Incentivo à Qualificação em Nível Superior (PIQS)

Oferece bolsas de auxílio, exclusivas para pagamento de mensalidades, para realização de cursos superiores de graduação aos servidores da UFMG em instituições de ensino privadas. O PIQS, possui como um de seus critérios de classificação a afinidade/correlação do curso com as atividades desenvolvidas pelo servidor, UFMG (2014, p.3). Sua última oferta foi

no primeiro semestre de 2014, no qual estavam previstas 160 bolsas, no entanto, 235 servidores foram contemplados, Notícias UFMG (2014).

2.3.4 Programa de Incentivo à Qualificação em Nível de Pós-Graduação - PROQPG

Possui a mesma dinâmica do PIQS, porém, voltado para o oferecimento de auxílios financeiros para cursos de pós-graduação das instituições de ensino privadas. No primeiro semestre de 2014 o programa atendeu 86 bolsistas em cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado.

Não obstante a proposição destes meios de capacitação e treinamento, a UFMG estabeleceu em 1995 a Resolução nº 10/95 que define os critérios para a prestação de serviços em seu âmbito. Como prestação de serviços a referida resolução define que são as atividades de transferência à comunidade, do conhecimento gerado e instalado na Instituição, incluindo-se nesse conceito as assessorias e consultorias, bem como os cursos de extensão ou de especialização, nos termos das respectivas Resoluções, UFMG (1995, p.1).

Como foi possível ver nestes apontamentos sobre as principais atividades e apoios para capacitação oferecidas pela UFMG, foram encontrados conteúdos abrangentes, que podem dar sustentação ao servidor para que ele tenha uma visão ampla e de viés gerencial sobre as atividades da instituição e sobre seus processos de trabalho. O GIFES com sua proposta de gestão institucional, o PIQS com seu apoio a graduação, algo que se configura mais amplo quando se comparado a especificidade dos processos de trabalho, mas não menos importante para a motivação, para a formação prática e intelectual do servidor, e o PROQPG, voltado para a pós-graduação, fator também motivacional pela possibilidade oferecida pela instituição, de obtenção de novos saberes voltados para a temática de atuação do servidor, além do curso oferecido aos servidores recém-admitidos, que apresenta a UFMG a eles, e os mostra sob quais princípios a instituição é gerida. Todas estas, atividades que visam além do mencionado acima, atender igualmente as aspirações pessoais do servidor.

Considerando-se estas atividades, nota-se que há a percepção da importância na formação gerencial de seu agente público por parte da UFMG, e que há também a percepção sobre a necessidade de satisfação pessoal deste agente, dentro daquilo que a legislação permite e direciona. Contudo, exceção feita ao curso de iniciação ao serviço público, ministrado junto ao novo servidor, não há, rotineiramente, processos de capacitação que visem capacitar o agente para a execução de suas rotinas de trabalho, o que convencionamos chamar aqui, de trabalho real. Tal modalidade de capacitação, se faz importante para o oferecimento de um serviço com cada vez mais qualidade, e de um agente público satisfeito

em seu ambiente de trabalho.

2.4 Do Trabalho Prescrito ao processo de aprendizado

Em toda organização nos deparamos com normas, regulamentos, padronizações de tarefas, objetivos, missões, estruturas organizacionais, dentre outros meios de controle, direcionamento e organização, no que se refere ao papel de seus funcionários. Em complemento, para Dussaut *apud* Pires e Macedo (2006, p.15), as organizações públicas dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico, elas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa. Ainda de acordo com Pires e Macedo (2006, p. 16), em relação as demais organizações, as organizações públicas tem um maior apego às regras e rotinas, e tais características são importantes na definição de seus processos internos.

Dentro dessa perspectiva, a Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico do servidor, a 11.091/05, sobre plano de carreira, o Decreto 5.707/06, sobre desenvolvimento de pessoal, entre outras, como a 8.666/93 que institui normas para licitações e contratos, e o decreto 1.171/94 que versa sobre o código de ética do servidor público, são todos (as), meios de direcionamento, informação e controle do agente público, externos à instituição, inerentes a todos os órgãos da administração pública federal. Algumas, como a 8.112/90, a 8.666/93, e o decreto 1.171/94, juntamente com as regulamentações e normas internas da instituição, servem diretamente como norteadoras de seus processos internos, sejam no campo ético, no campo organizacional ou de divisão dos processos de trabalho.

Comprendemos aqui, os processos internos como sendo parte integrante do trabalho prescrito da organização, terminologia que se faz importante ser apresentada. De acordo com Anjos, F.B *et al.*, (2011, p. 565), o trabalho prescrito corresponde ao que antecede a execução da tarefa, é um registro que satisfaz uma necessidade de orientação, burocratização e fiscalização. Como complemento, para Brito J. (2006, p. 1), o trabalho prescrito é:

...vinculado, de um lado, a regras e objetivos fixados pela organização do trabalho e, de outro, às condições dadas. Pode-se dizer, de forma sucinta, que indica aquilo que 'se deve fazer' em um determinado processo de trabalho.

Neste sentido, de regras e condições dadas, a UFMG como autarquia federal segue os ordenamentos da administração pública, e tem em seu bojo, conforme apresentado

anteriormente, tanto características do modelo de administração burocrática, quanto do modelo gerencial. Dessa forma, seu processo público de seleção, assim como em todo órgão da administração pública federal se dá através da realização de concurso público para provimento de cargos, meio este, característico do modelo de gestão burocrática. Este concurso é divulgado via edital publicado no Diário Oficial da União, e neste edital são especificados os cargos disponíveis, o número de vagas e os pré-requisitos para investidura. Além disso, é possível encontrar também, no caso dos editais para concursos da UFMG, um resumo das atribuições do cargo, conforme apresentado no trecho que segue abaixo, constante do Edital 522/2014 para o cargo de Assistente em Administração:

Atribuições do cargo: Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística;
Atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todos os seus procedimentos necessários;
Preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório.
Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Assessorar nas atividades de administração, ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 2014)

As atribuições do cargo expressas no edital, assim como as constantes no Termo de Posse que o servidor assina no momento de sua investidura, são aqui entendidas como as prescrições iniciais, uma vez que, assim como as normas e regulamentos inerentes a instituição pública, elas também orientam, definem e delimitam suas ações. Não obstante, é importante se atentar a um dos pré-requisitos para investidura no cargo de Assistente em administração, que é a obrigatoriedade do curso médio profissionalizante ou o médio completo no ato da posse.

Nessa perspectiva, é interessante que se faça um questionamento. Sendo apenas essa a formação exigida para investidura no cargo, como pensar no novo servidor como apto para o exercício de tarefas de natureza as vezes tão complexas no âmbito da instituição? - A UFMG, se configura como uma organização na qual podemos encontrar setores que possuem diversas natureza de trabalhos, como contábil, patrimonial, de secretariado, de pessoal, de atendimento ao público, auditoria e outras mais. Acrescente-se a isso, a necessidade do conhecimento e domínio dos regulamentos, normas e leis que norteiam as rotinas de trabalho da instituição, e do setor de lotação deste agente público, como exemplo, temos as atribuições do setor financeiro da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFMG, atribuições estas, que podem ser consideradas as prescrições específicas, dada a natureza das atividades do setor, que são:

Atender diligências internas e externas
 Coletar e tratar dados em relatórios orçamentários, financeiros e patrimoniais da PRPG
 Dar assistência administrativa às atividades pertinentes a execução dos recursos relativos a PRPG
 Distribuir, controlar, acompanhar e prestar contas dos Convênios da CAPES
 Estudar e analisar, atualizar e adequar as normas regulamentadoras e a legislação orçamentária, financeira e patrimonial nas agências de fomentos e órgãos fiscalizados pelos governos Federal, Estadual e Municipal
 Identificar, tomar, acompanhar, controlar e movimentar o patrimônio
 Planejar, executar, acompanhar, controlar e avaliar as áreas financeiras e orçamentárias da PRPG
 Receber, orientar, atender, esclarecer e assistir às Direções das Unidades e aos Colegiados de Pós-Graduação, bem como a comunidade em geral. (UFMG, s.d)

Dessa forma, como pensar neste servidor com conhecimento técnico suficiente para o exercício prático de sua função em seu setor de lotação? Nesse sentido de amplitude de ações e tarefas nas quais o servidor se encontra sujeito, ALCOFORADO (2014, p. 19) nos diz que:

...uma das constatações que podemos retirar das várias décadas de pesquisa em Ergonomia, Psicologia e Sociologia é que o trabalho realizado é sempre distinto do trabalho previsto, ou, dito de uma outra maneira, a atividade é sempre diferente das funções e tarefas, sendo os trabalhadores permanentemente obrigados a enfrentar situações não antevistas, convocando dinamicamente saberes e recursos menos evidentes. (ALCOFORADO, 2014)

Percebe-se assim, no âmbito da UFMG, que há uma lacuna entre o que é exigido para investidura no cargo, e o conhecimento necessário para a execução das atribuições por ele exigidas, de acordo com as características do setor no qual o agente público se encontra lotado. Contudo, dentro dessa perspectiva de trabalho prescrito, conhecimento e aprendizagem, GORZ *apud* GOYA, B.F.A.; MANSANO, S.R.V (2012, p.67), diz que realmente determinadas habilidades e conhecimentos não podem simplesmente serem prescritos em documentos de descrição e análise de cargos, uma vez que envolvem aprendizagens e experiências que acontecem no cotidiano das relações sociais, no contato com as atividades laborais e na própria história de vida do trabalhador."

Seguindo por este olhar da diferença entre a prescrição do trabalho e o conhecimento necessário para a execução da tarefa propriamente dita, Vergara (2011, p. 109) apresenta um processo que pode elucidar como os agentes, ou grande parte deles, obtém o conhecimento técnico e prático necessários para o exercício diário de suas funções, e conseqüentemente, diminui esta lacuna ou demonstra a singularidade existente entre o trabalho prescrito, o conhecimento necessário para sua execução, e a formação técnica do agente. Se trata do processo de mentoria, termo que começou a ser objeto de estudos na literatura de administração no final da década de 70, e segundo o autor significa:

...a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar ideias e a fazer escolhas, guiar. Mentor é aquele que o auxilia a aprender alguma coisa que você, sozinho, não poderia aprender ou, pelo menos, teria dificuldade. VERGARA (2011, p. 109)

O autor segue sua explanação apresentando dois tipos de mentoria, a natural e a intencional. O mentor natural é aquele que orienta, sugere, aconselha, serve de guia, de exemplo e de facilitador de aprendizagens, este profissional pode estar no interior da empresa ou fora dela, geralmente é um empregado mais experiente. Já o mentor intencional é aquele que segue os propósitos organizacionais, e tem por atribuição, provocar mudança em seu pessoal. A mentoria intencional, se configura assim, como o processo no qual a organização investe na formação de pessoas, tendo entre seus objetivos fins, o desenvolvimento de suas carreiras, a melhora do desempenho, o comprometimento, a expansão da visão de mundo, o exercício da liderança, dentre outros fatores mais. (VERGARA, 2011, p.114)

Ao trazer esta conceituação para o âmbito da UFMG, nos deparamos com os dois tipos de mentoria. A mentoria natural é encontrada quando da transmissão de conhecimento concebida pelo servidor mais experiente, sobre os processos de trabalho no qual ele está inserido, ao servidor recém empossado. Enquanto que a mentoria institucional pode ser encontrada, por exemplo, a partir do curso de iniciação dos servidores recém egressos, ou por ofertas esporádicas de capacitação e treinamento dentro e de interesse da própria UFMG. Enquanto que para o primeiro caso não há comprovação formal de que aquele agente público se encontra apto a exercer ou tenha conhecimentos de funções de caráter financeiro, contábil e patrimonial, por exemplo, no segundo caso, na mentoria institucional, este agente recebe certificação formal ao término do curso.

3 Metodologia

3.1 Levantamento de dados

O presente projeto de intervenção, foi cunhado tendo como ponto de partida a análise do ambiente, e das rotinas de trabalho dos agentes públicos lotados em setores de caráter contábil, orçamentário e financeiro da UFMG. Para a sua execução, em um primeiro momento, apresentaremos aqui os caminhos metodológicos que o balizaram, já em um segundo momento, exporemos os métodos que julgamos necessários para a implantação do projeto de intervenção aqui proposto. Assim sendo, todo um referencial bibliográfico foi levantado com o intuito de validar o que é sugerido no referente projeto, saindo de uma perspectiva macro,

onde procuramos apresentar os modelos de gestão que ditaram como a administração pública brasileira foi gerida ao longo dos anos, e a influência, ou o que de capacitação, cada modelo trouxe em seu cerne.

Ainda nessa perspectiva de maior abrangência, trouxemos a luz de nossa pesquisa, as principais leis e decretos federais, e seus apontamentos sobre gestão pública e capacitação do servidor público federal. Dessa forma, em análise conjunta com os documentos internos da UFMG, tais como o PDI e as atividades de capacitação promovidas pela instituição, pudemos identificar o que de cada modelo de gestão, a UFMG apanhou para posterior construção de seus programas de capacitação. Através deste levantamento, chegamos a conclusão de que a UFMG se configura como uma instituição hoje, no que se refere a capacitação, construída principalmente sobre a égide do modelo de gestão pública gerencial, no qual, a prestação de um serviço de qualidade é seu objetivo final, e tendo como uma das principais ferramentas para o alcance desse objetivo, a capacitação de seu corpo técnico-administrativo.

A partir desse momento, partimos para a análise da composição de seu corpo técnico-administrativo presente nos setores de contabilidade, orçamento e finanças da Instituição. Foi realizado um levantamento junto as páginas na internet das unidades acadêmicas e administrativas da UFMG, em conjunto com o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, e com o Portal da Transparência do Governo Federal, com o intuito de verificar o cargo exercido por estes profissionais e suas respectivas formações, levando-se em conta o cargo ao qual foi empossado no ato de sua posse e o setor no qual se encontra lotado, filtrando pelos setores de contabilidade.

Contudo, entende-se que tal levantamento não se configura como suficiente para análise da formação técnica do corpo de servidores da UFMG, tendo em vista que, ele não tem a capacidade de aferir uma possível formação técnica ou de capacitação e treinamento, voltada para a área contábil, que este servidor possa ter adquirido em momento posterior a seu ingresso na instituição e em seu setor. Para tanto, já em uma análise micro, considerando-se somente o universo da UFMG, foi realizada a aplicação de um questionário, através do qual foi possível aferir a quantidade de atividades de capacitação e treinamento, voltadas para a área contábil, realizadas por estes servidores, enquanto pertencentes ao quadro técnico-administrativo da Instituição, além disso, temas como motivação e a percepção que o servidor tem da UFMG no que se refere a capacitação, também foram abordados no questionário aplicado.

3.2 Estratégias metodológicas para aplicação do projeto de intervenção

Através das informações obtidas com base no referencial bibliográfico, no levantamento do corpo técnico-administrativo e na aplicação do questionário, se faz possível a criação de um projeto de intervenção que vise cobrir as lacunas apresentadas na política de Recursos Humanos da UFMG, no que tange a capacitação. Reiterando, claro, que o trabalho em questão não tem a pretensão de apontar falhas ou deficiências no que se refere a oferta de capacitação por parte da UFMG, e sim, sugerir um olhar a mais para a capacitação dentro da instituição, no sentido de acrescentar ou possibilitar uma nova modalidade, centrada em seu agente público e suas rotinas de trabalho. Partindo disso, a seguir serão apresentados os métodos julgados necessários, para que o projeto possa ser realizado. Que são, a criação de comissões de capacitação, a realização de reuniões com as chefias, a aplicação de questionário junto aos agentes públicos da instituição, o planejamento das atividades, e a divulgação das atividades internas e externas de capacitação e treinamento, e da importância da capacitação para o agente público federal.

3.2.1 Comissão de Capacitação Setorial

Acredita-se que seja necessário inicialmente, a criação de comissões, ou grupos de capacitação setoriais, que visem colher informações e identificar as demandas fundamentais de capacitação e treinamento. Esta comissão, no âmbito da contabilidade, deverá conter servidores das Unidades Administrativas da UFMG, tais como Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF, Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento - Proplan, e Departamento de Logística e Obras - DLO. Justifica-se a participação de servidores dessas unidades, uma vez que, são órgãos de referência, de consulta e de controle para as demais unidades administrativas e acadêmicas da instituição. Por conseguinte, possuem o *know-how* necessário para comporem a comissão, e de acordo com a experiência neste exercício de consulta e controle, sugerirem temas os quais são questionados rotineiramente, para serem abordados como pertencentes a possíveis atividades de capacitação e treinamento aplicadas aos agentes públicos da instituição.

Também se fazem importantes para a composição das comissões, os servidores vinculados a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, no sentido de agregar com a experiência e conhecimentos na área de RH, de forma que sejam aplicadas as metodologias corretas para aferição de demandas junto aos servidores. Assim, a comissão em um primeiro momento, levantaria em seu cerne, possíveis atividades de capacitação, que tenham por finalidade, trazer

ao agente público um maior conhecimento sobre a área, como também, validar os saberes técnicos e práticos por esse agente, ao longo de seu tempo de serviço nos setores de contabilidade da instituição.

3.2.2 Reuniões com chefe de setores

O estabelecimento de reuniões, para que se possa obter um ponto de vista sobre a capacitação e treinamento, na perspectiva do chefe do setor, já que este servidor está em contato direto com as rotinas de trabalho do setor, assim como também está diretamente relacionado com seus subordinados, podendo desta forma, apresentar à comissão, as principais demandas do setor no que se refere a capacitação.

3.2.3 Aplicação de questionário

A realização de pesquisa junto aos agentes públicos da instituição, se faz necessária, tendo em vista que são o principal público alvo do presente projeto de intervenção, assim sendo, é interessante saber sob sua ótica, qual sua necessidade e opinião sobre capacitação.

Por fim, com base no que foi registrado junto a estes três atores - servidores das unidades de consulta e controle, chefes de setores, e agentes públicos - será possível identificar e elencar as principais demandas de capacitação e treinamento, para que posteriormente, possam ser estudados, métodos de aplicação.

3.2.4 Planejamento de atividades

Uma vez elencados e organizados os temas que podem vir a se tornar objeto de treinamento e capacitação aos agentes públicos, é preciso apontar, o que chamamos anteriormente de mentor, neste caso, o mentor institucional, que conforme foi dito, é aquele no qual a organização investe, ou deposita sua confiança, no sentido de que ele é um ser capaz de compartilhar seu conhecimento junto aos demais, ajudando-lhes assim a serem competentes, a se desenvolverem, a se comprometerem com a empresa, dentre outros objetivos mais, Vergara (2011, p. 114).

É importante dizer, conforme aponta o autor, que o mentor institucional, assim como o mentor natural, tem também uma relação voluntária junto a organização, ou seja, o processo de mentoria não é algo obrigatório, e sim que deve partir da vontade deste agente que pode e tem condições de exercer este papel. Dessa forma, acredita-se que os servidores pertencentes aos órgãos de consulta e controle da UFMG, no que tange a contabilidade, orçamento e finanças, seriam os profissionais, dentro da instituição, mais indicados para exercerem o papel

de mentores institucionais, na perspectiva de formação de turmas para aplicação de treinamento. Contudo, isso há que ser uma sugestão, e não uma obrigação, uma vez que, o mentor institucional escolhe ou aceita desempenhar este papel, Vergara (2011, p. 118). Ainda sobre esta ótica, entendemos que a tentativa de mentoria institucional é algo também incentivado em meio a essência das diretrizes da política nacional de desenvolvimento de pessoal, constantes no Decreto 5.707/06:

IV - Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; (BRASIL, 2006)

Havendo aceitação do servidor em construir em conjunto com a comissão o curso de capacitação e treinamento junto a UFMG, o mesmo poderá ser amparado pela Resolução 10/95 do Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais, que estabelece os critérios para prestação de serviço no âmbito da UFMG. A referida resolução conceitua prestação de serviço como a atividade de transferência à comunidade do conhecimento gerado e instalado na Instituição, incluindo-se nesse conceito as assessorias e consultorias, bem como os cursos de extensão ou de especialização, nos termos das respectivas Resoluções. (UFMG, 1995, p.1).

A resolução acrescenta ainda, que as atividades de prestação de serviços poderão ser exercidas gratuitamente ou mediante pagamento. Já na impossibilidade, ou na falta de pessoal do quadro interno da UFMG para aplicação da atividade de capacitação ou treinamento, é plausível e essencial, que se procure agentes externos a instituição para de acordo com as necessidades elencadas pela comissão, sejam montadas e oferecidas as atividades que atendam a demanda interna de capacitação da instituição, respeitando as resoluções e regulamentos internos e externos, nos quais a UFMG deve se balizar.

3.2.5 Divulgação de atividades de capacitação e treinamento internas e externas

Estabelecer uma política de divulgação de atividades de capacitação e treinamento internas e externas a instituição, de forma que possibilite ao agente público da UFMG, o fácil acesso a este tipo de informação. Em relação as atividades internas, acredita-se que seja suficiente, o envio de *e-mail* quando de suas ofertas, e a publicação de informações na página principal da UFMG, na aba de notícias, e na principal da PRORH. Já no que se refere as ofertas de instituições externas, a divulgação das ofertas, ou dos *links* das páginas principais das instituições que oferecem, ESAF/MG, por exemplo, junto a página da PRORH, acrescido

do repasse de *e-mails*, também se configuram como metodologias satisfatórias, no sentido de demonstrar que a UFMG está atenta e que atribui importância a meios de capacitação e treinamento que visem dar sustentação às rotinas de trabalho de seu agente público.

A criação de um folder a ser distribuído a seus agentes públicos, que demonstre a eles a importância da capacitação para a instituição e para o agente, além de apresentar atividades que estejam em oferta, ou que sejam o "carro chefe" da UFMG no que se refere a capacitação, também se configura como uma ferramenta importante para a consolidação do papel da capacitação para o agente público.

4 Dados

Através do levantamento de dados realizado junto aos sites das unidades administrativas e acadêmicas da UFMG, em conjunto com o portal da transparência, e o SIAFI, conseguimos verificar que, em um universo de 35 unidades acadêmicas e administrativas pesquisadas da instituição, existem aproximadamente 80 servidores exercendo atividades em setores de caráter contábil, destes, 16 servidores foram empossados no cargo de contador, 31 no de técnico em contabilidade, 25 no cargo de assistente em administração e 8 no cargo de auxiliar em administração. Com base neste levantamento, aferiu-se que, 41,25%, do corpo técnico-administrativo da UFMG pertencente aos setores de caráter financeiro da instituição, é constituído de servidores que não possuem formação técnica ou de nível superior em contabilidade (auxiliares e assistentes em administração).

Já em nosso segundo método de obtenção de dados, enviamos um questionário por e-mail para 21 (vinte e uma) unidades acadêmicas e administrativas da instituição, e obtivemos retorno de 6 (seis) servidores que responderam ao questionário, sendo três mulheres e três homens, com a faixa etária entre 26 a 50 anos. Destes, 3 (três) foram empossados no cargo de técnico em contabilidade, 2 (dois) no cargo de contador, e 1 (um) no cargo de assistente em administração. No que se refere ao tempo de serviço, 2 (dois) possuem entre 2 a 5 anos, 3 (três) entre 5 a 10, e 1 (um) entre 10 a 15 anos de tempo e serviço prestados junto a UFMG. O questionário tinha como finalidade verificar a percepção dos servidores sobre a oferta de atividades de capacitação e treinamento por parte da UFMG, além de conferir como se deu o processo de aquisição de conhecimento deste servidor enquanto pertencente ao quadro da UFMG, e suas motivações.

No que se refere aos conhecimentos práticos e técnicos adquiridos na área de contabilidade pública, 50% dos servidores que responderam ao questionário, afirmaram que

ele se deu via cursos de graduação, capacitação e treinamento realizados antes e ao longo de seu exercício enquanto servidor da UFMG, acrescentando a estas atividades também, a experiência adquirida através das rotinas de trabalho diárias do setor. Já 33,3% afirmaram que seus conhecimentos técnicos e práticos na área foram adquiridos através da realização de curso técnico ou de graduação realizado antes do seu ingresso à instituição, enquanto que os 16,6% restante, informaram que adquiriram o conhecimento técnico e prático na área de contabilidade pública, somente através das práticas do dia a dia no ambiente de trabalho. Ainda sobre o conhecimento adquirido no dia a dia da rotina de trabalho, 100% dos servidores que responderam ao questionário, julgaram ser interessante que este saber seja certificado, através da oferta de cursos com temáticas inerentes aos setores contábeis da instituição.

Em relação a percepção dos servidores sobre o papel da UFMG, enquanto instituição fomentadora de práticas de capacitação, todos foram unânimes em afirmar que a instituição não oferta cursos com temáticas da área de contabilidade pública, e muito menos divulga cursos externos dessa natureza. Parte do servidor, o interesse e a solicitação de apoio financeiro junto a UFMG, para que ele possa realizar tais cursos. E enquanto servidores da UFMG, 33,3% dos participantes da pesquisa informaram que já participaram de entre 1 a 3 cursos de capacitação, outros 33,3% participaram de 3 a 5, 16,6% informaram que já realizaram mais de 10 cursos depois de seu ingresso na instituição, enquanto que outros 16,6% não realizaram atividade alguma de capacitação após sua chegada na UFMG. No que diz respeito a motivação dos servidores para a realização de atividades de capacitação profissional, 66,6% afirmaram que se sentem motivados, enquanto que 33,3% disseram que não. Em relação a local de realização das atividades, 66,6% dos participantes afirmaram que se sentiriam mais motivados se as atividades de capacitação fossem realizadas dentro da própria UFMG, enquanto que 33,3% se mostraram indiferentes ao local de realização.

Ainda sobre a perspectiva das motivações, os respondentes ao questionário, informaram que estão entre suas principais motivações a autor realização, o crescimento na carreira, e a progressão funcional na matriz hierárquica.

5 Conclusão

O presente trabalho procurou demonstrar através de referencial teórico, e levantamento de dados junto a UFMG e a seus agentes públicos, a perspectiva de que há espaço dentro da UFMG para o fomento de diferentes atividades de capacitação. Atividades estas, voltadas diretamente para o trabalho real exigido do agente público em sua rotina diária,

fazendo assim, com que este saber específico, que o agente adquiriu ao longo do exercício de sua função, possa ser reconhecido e/ou aprofundado através destas atividades.

O objetivo assim, foi o de apresentar alternativas que complementassem o leque de opções de capacitação que a instituição oferece. Com isso, como resultado para a instituição, esperasse a entrega de um serviço de mais qualidade, balizado por uma maior eficiência e eficácia nos serviços, decorrentes de uma maior qualificação profissional de seu agente público. Para o agente público, a motivação ao perceber o interesse da instituição em manter seu agente público capacitado, e a contínua possibilidade de realização profissional deste agente. Ao passo no qual ele se depara com atividades de capacitação que visam atender desde sua rotina de trabalho, até o seu interesse em uma formação acadêmica mais ampla, no que se refere a graduação, ou mais especializada no que se refere a pós-graduação, mestrado, e cursos de capacitação externos, uma vez que, para processos de seleção de mestrado e doutorado, por exemplo, a certificação em cursos voltados para a área na qual o agente público pretende pleitear, pode ter peso diferenciado quando se comparado a cursos em outras áreas, ou de caráter mais genérico.

Como registrado ao longo do trabalho, cerca de 41,25%, do corpo técnico-administrativo da UFMG pertencente aos setores de caráter financeiro da instituição, é constituído de servidores que não possuem formação técnica ou de nível superior em contabilidade, se tratam de servidores empossados nos cargos de auxiliares e assistentes em administração. Acreditamos que tal porcentagem de servidores sem formação acadêmica ou tecnológica na área, por si só, justificaria a capacitação desse agente público, ainda que, sua função seja a de suporte. Nessa perspectiva, BÄCHTOLD (2013, p.47), diz que o servidor público do modelo de gestão gerencial, dentre outras características, deve ser competente tecnicamente, com conhecimento geral e específico sobre a legislação, e normas legais pertinentes à gestão pública, além de possuir uma visão sistêmica, e sempre buscar pelo conhecimento de todo o processo.

Tal particularidade em seu quadro funcional, reforça a ideia apresentada no projeto, de que muito do que é exigido do trabalho prescrito demandado ao servidor, só lhe é apreendido quando do exercício prático de suas tarefas, acrescenta-se a isso, os saberes técnicos necessários para a atuação em setores específicos da instituição. A título de exemplo, para um exercício satisfatório do cargo de assistente em administração em um setor contábil, mesmo que para a condição de suporte administrativo, se faz importante que se tenha um conhecimento mínimo sobre noções de contabilidade pública, noções estas que englobam conceitos como, orçamento, finanças, patrimônio, crédito e débito, entre outros. E isso é

necessário em outros setores também, dentro obviamente, da especificidade de cada um deles. Este conhecimento mínimo muitas vezes é adquirido através de um dos processos que apresentamos ao longo do projeto, o processo de mentoria natural, que é exercido no âmbito de cada setor, desde que haja a boa vontade do servidor mais experiente em transmitir seu conhecimento. De acordo com Vergara (2011, p 113), o mentor natural tem por princípio, o exercício da bondade, da cooperação do reconhecimento e da agregação, ele é aquele com o qual o novo servidor estabelece sua parceria para a realização de seu processo inicial de aprendizado.

Consideramos, diante do exposto, que há um número apreciável de servidores sem formação teórico e técnica no exercício de práticas contábeis, contudo, não é defendido aqui que tal fator é depreciativo, e sim, mais uma vez, que há aí possibilidades de reconhecimento e formalização do saber adquirido. Esta formalização do saber que não se aplica somente aos servidores com função de suporte (auxiliares e assistentes em administração), mas também aos técnicos e contadores, uma vez que, a formação de ambos engloba a contabilidade como um todo, contudo, muito do que é vivenciado diariamente dentro da UFMG, é a contabilidade pública, que é uma das variações da contabilidade, e que portanto, pode ser vista com um maior aprofundamento por estes profissionais, tendo em vista o caráter público de suas funções.

Atualmente dentro da instituição não há, no que se refere a contabilidade, a oferta de cursos ou treinamentos voltados para a área da contabilidade pública, ou sequer a divulgação de cursos externos voltados para esta área, necessitando assim o servidor, obter este tipo de capacitação em instituições externas, como as Escolas do Governo, instituições que tem como objetivo principal, a formação e o desenvolvimento dos servidores públicos (BRASIL, 2006), como a Escola de Administração Fazendária – ESAF, por exemplo, que tem no SIAFI e em sua pagina na internet, os meios mais utilizados de divulgação da programação de seus cursos junto aos servidores da UFMG. Dessa forma, o interesse em buscar a qualificação parte mais do servidor - conforme apontado no resultado do questionário aplicado - que tem como premissas a sua motivação ou necessidade profissional, seja no âmbito de cada vez mais se encontrar capacitado para o exercício de sua função com confiança e tranquilidade, seja no sentido de subir seu nível na matriz hierárquica dos padrões de vencimento. Defende-se aqui, que este interesse deve partir também da instituição, não que a UFMG não demonstre interesse em capacitar seu corpo técnico, afinal, como já foi visto, a UFMG tem programas de capacitação que englobam deste o treinamento inicial do servidor, até a possibilidade de realização de um mestrado profissional. Contudo, a instituição há que demonstrar com mais

afinco ao seu agente público, a importância da capacitação profissional para ele e para a instituição, e não obstante a isso, ter este olhar da capacitação voltada também para o trabalho real.

A Resolução nº 1 de 20 de fevereiro de 2014, do Conselho Permanente para Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), instituído pela Portaria do MEC nº 491 de 10 junho de 2013, conceitua o RSC como sendo o "processo de seleção pelo qual são reconhecidos os conhecimentos e habilidades desenvolvidos a partir da experiência individual e profissional, bem como no exercício das atividades realizadas no âmbito acadêmico". A presente resolução visa estabelecer os processos avaliativos para reconhecimento de saberes e competências aos docentes da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Como é possível verificar, o técnico administrativo em educação (TAE) não é amparado pela referida resolução, contudo com o que propomos aqui, é possível validar, complementar e certificar o saber adquirido por este profissional ao longo de sua vida funcional. Essa possibilidade de reconhecer o saber adquirido na prática profissional, pode ser viabilizada, através de ofertas internas de atividades de capacitação voltadas para o âmbito das rotinas de trabalho da universidade, em conjunto com um processo permanente de filtro e divulgação das ofertas realizadas pelas instituições externas, como a ESAF/MG.

Dessa forma, sugerimos que sejam oferecidos pela UFMG, cursos internos sobre orçamento e finanças e demais temas concernentes à contabilidade pública, no intuito de enriquecer o saber teórico e prático de seu agente público, além de também, de através de tais ofertas, oferecer a oportunidade de se validar com certificação ao final do curso, o saber já adquirido por este profissional ao longo de sua vida funcional. Mais uma proposta, é a de que haja para aqueles cursos externos, uma política de informação e divulgação, de forma que, seu agente público tenha maiores possibilidades de uma capacitação formal, que vise amparar seu trabalho prescrito, assim, reiteramos para a possibilidade de quando se tratar de saber já adquirido informalmente, que o mesmo possa ser validado via a realização de curso e posterior certificação.

Se faz importante mencionar que, o recorte utilizado para a concepção deste projeto de intervenção, se deu em cima da área contábil da UFMG, mas acredita-se que o mesmo poderia ser aplicado em relação as demais áreas da instituição, tais como recursos humanos, setores de compras, patrimônio, secretarias administrativas, informática, dentre outras, consideradas as suas respectivas especificidades. Assim, acreditamos que a UFMG possa englobar a capacitação como em um todo, no que se refere a seus aspectos técnicos, operacionais e gerenciais, como também possa melhor atender as diretrizes do Decreto 5.707/06, que tem

como finalidades, incentivar, assegurar, promover, e estimular a capacitação junto aos servidores públicos, que por conseguinte, terão um grau maior de eficiência e eficácia, acarretando na consequente prestação de um serviço de maior qualidade.

6 Referencial bibliográfico

ALCOFARADO, Joaquim L. M. **Reconhecimento, Validação e Certificação de Saberes Experienciais: desafios para a formação continuada e as relações de trabalho.** Trabalho & Educação 23, 2014. 3: 13-30.

ANJOS, F. B. et al. **Trabalho prescrito, real e estratégias de mediação do sofrimento de jornalistas de um órgão público.** Revista Eletrônica Sistemas e Gestão, Brasília, v. 6, n. 4, p. 562-582, 2011.

BACHTOLD, Ciro. **Capacitação Profissional e Funcionalismo Público no Brasil: A Educação à Distância como Instrumento de Mudança.** Pontifícia Universidade Católica do Paraná. 2005.

BRASIL. Decreto Lei nº 579/38 **Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências,** disponível em <http://www12.senado.gov.br/orcamento/documentos/outros/linha-do-tempo/Decreto-Lei_579_de_30_de_julho_de_1938.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2015

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

BRASIL. Decreto nº 2.794/98 **Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências,** disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm>. Acesso em: 10 dez. 2015

BRASIL. Decreto nº 5.707/06 **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: 10 dez. 2015

BRASIL. Decreto nº 5.825/06 **Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>

BRASIL. Lei nº 11.091/05 **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino**

vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 10 dez. 2015

BRASIL. Lei nº 8.429/92 **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.** Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm >. Acesso em: 10 dez. 2015

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Resolução nº 1, de 20 de fevereiro de 2014, que estabelece os pressupostos, as diretrizes e os procedimentos para a concessão de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) aos docentes da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, por meio de processo avaliativo especial.** Disponível em: < http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/carreira-e-remuneracao/Res_1_2014_MEC_RSC.pdf > Acesso em: 03 jan. 2016

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal de Minas Gerais. **Edital nº 522, de 23 de dezembro de 2014, Concurso Público de Provas e Títulos.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 249 p. 108-112, 24 dez. 2014. Seção 3. Disponível em: < <https://www2.ufmg.br/concursos/content/download/7286/60192/version/1/file/Edital+n%C2%BA+522+-+DOU+24-12-14.pdf> >. Acesso em: 10 dez. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**, Revista do Serviço Público, Brasília, DF, ano 47, v.120, n.1, p. 7-29, jan./ abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In: Ignacy Sachs; Jorge Wilhelm; Paulo Sergio Pinheiro. (Org.). Brasil: um século de transformações. Brasil: um século de transformações. 1ed. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, v. 1, p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Os primeiros passos da reforma gerencial do estado de 1995**. Revista Brasileira de Direito Público, v. 23, p. 145-186, 2008.

BRITO, J. **Trabalho Prescrito**. In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. (Org.). Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006, v. , p. 284-290.

GOYA, B.F.A.; MANSANO, S.R.V. **Lacunas entre o trabalho prescrito e o trabalho real: uma análise crítica sobre a formação e atuação do administrador de empresas**. Revista Economia & Gestão, v. 12, p. 64-78, 2012.

MENEGASSO, Maria Ester, SALM, José Francisco. **A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência.** Revista de ciências da administração, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, mar./2001, p. 27-35.

OLIVEIRA, Gustavo Justino. **Modelos Teóricos da Administração Pública** In Administração Pública. Campinas, SP: IESDE, 2010.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. **A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora.** In: XXVIII EnANPAD, Curitiba, 2004.

PIRES, J. C. S.; **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, 2006.

RIBEIRO NETO, Luiz Gonzaga. **Os impactos da Tecnologia de Informação nas organizações: uma visão política.** Revista da Unifenas, Alfenas, v. 05, n. 01, p. 95-101, 1999.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. **Resolução nº 10/95 - Estabelece os critérios para a prestação de serviços no âmbito da UFMG.** 1995.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017.** Belo Horizonte: UFMG, 2013. Acesso em: 10 nov. 2015. Disponível em: <https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. **Esclarecimentos Sobre os Programas de Incentivo à Qualificação.** 2014. Acesso em: 10 nov. 2015. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/noticia/esclarecimentos-sobre-os-programas-de-incentivo-a-qualificacao/>>

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. **Edital Nº 01/2014, de 30 de janeiro de 2014 - Programa de Incentivo à Qualificação em Nível Superior (PIQS), destinado aos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.** 2014. Acessado em: 10 nov. 2015. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/03/EditalBCS-0012014.pdf>>

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. **Edital Nº 02/2014, de 30 de janeiro de 2014 - Programa de Incentivo à Qualificação em Nível Pós-Graduação (PROQPG), destinado aos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.** 2014. Acessado em: 10 nov. 2015. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/01/EditalBCS-0022014.pdf>>

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. **UFMG aprova proposta de mestrado a distância em Gestão Pública**. 2015. Acessado em 10 nov. 2015. Disponível em: < <https://www.ufmg.br/online/arquivos/039214.shtml> >

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011. v. 1. 216p.

7 - Questionário referente a Capacitação profissional, no âmbito na contabilidade pública dentro da UFMG - Parte Integrante do Trabalho de Conclusão de Curso - GIFES/2015

1 - Qual o seu sexo?

- M
- F

2 - Qual a sua faixa etária?

- Entre 20 a 25 anos
- Entre 26 a 30 anos
- Entre 31 a 45 anos
- Entre 46 a 50 anos
- De 50 anos acima

3 - Qual o cargo no qual você foi empossado?

- Auxiliar em administração
- Assistente em administração
- Técnico em Contabilidade
- Contador
- Outro

4 - Possui quantos anos de serviço na UFMG?

- Entre 2 a 5
- Entre 5 a 10
- Entre 10 a 15
- Entre 15 a 20
- Mais de 20 anos de serviço

5 - Com relação à hierarquia funcional do seu setor, em qual categoria você enquadra seu cargo?

- Chefe de setor/divisão
- Auxiliar/assistente

6 - No que se refere aos aspectos técnicos e práticos voltados para a área de contabilidade pública, como se deu a sua principal forma de aquisição de conhecimento para o exercício e sua função.

- Através de curso de graduação, ou técnico **anterior** ao ingresso na instituição
- Através de cursos de graduação, capacitação ou treinamento realizados **posteriormente** ao ingresso na instituição.
- Através da prática do dia a dia no ambiente de trabalho, e conhecimento adquirido através de profissional mais experiente do setor
- Toda as afirmativas acima

7 - Em relação ao conhecimento adquirido através do aprendizado do dia a dia, acha interessante a validação desse saber através da aplicação de cursos/treinamentos voltados para essa temática, como exemplo, “noções de contabilidade pública”, “retenções”, “Noções de legislação”, e demais temas inerentes a rotina de trabalho?

- Sim
- Não

8 - Na sua percepção, como a UFMG trata a oferta de cursos de capacitação nas áreas técnicas (contábil, financeira, orçamentária) para seus funcionários?

- Há a preocupação com a capacitação permanente do servidor. Os cursos são ofertados **frequentemente** pela UFMG e personalizados às necessidades de formação dos servidores públicos junto a seus ambientes de trabalho;
- Há a oferta **eventual** de cursos de capacitação para o servidor. Os cursos são ofertados pela UFMG e personalizados às necessidades de formação dos servidores públicos junto a seus ambientes de trabalho;
- Há** ofertas de cursos de capacitação para o servidor. Os cursos ofertados **não** condizem com as demandas referentes ao ambiente de trabalho.
- A UFMG **não** oferta cursos com essas temáticas, **mas** fomenta a participação de seus servidores, **através da** divulgação e pagamento dos cursos ofertados externamente.
- A UFMG não oferta cursos com essas temáticas, e não divulga cursos externos dessa natureza. **Parte do servidor**, o interesse e a solicitação de apoio financeiro junto a instituição.

9 - Após seu ingresso na Instituição, em média, quantos cursos de capacitação/treinamento na sua área de atuação, você realizou?

- De 1 a 3
- De 3 a 5
- De 5 a 10
- Acima de 10
- Nenhum

10 - No dia a dia, você se sente motivado a buscar a capacitação profissional?

- Sim
- Não

11 - Se sentiria mais motivado a realizar um curso de capacitação/treinamento ofertado pela UFMG e dentro da instituição?

- Sim
- Não
- Indiferente

12 - Quais são suas motivações para a busca da capacitação?

- Progressão Funcional (aumento financeiro)
- Aumentar o conhecimento (autorealização)
- Demonstrar interesse à chefia
- Crescer na carreira
- Não tenho motivação para buscar a capacitação