

FICHA CATALOGRÁFICA

S586b	Silva, Marta Lúcia da. Burocracia de médio escalão da UFRB: uma análise a partir do perfil de competências dos servidores técnico-administrativos em educação, com função gratificada / Marta Lúcia da Silva._ Cruz das Almas, BA, 2019. 89f.; il. Orientador: Edgilson Tavares de Araújo. Coorientadora: Lys Maria Vinhaes Dantas. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia Centro de Ciências Agrárias CDD: 658.45
-------	---

Ficha elaborada pela Biblioteca Universitária de Cruz das Almas – UFRB.
Responsável pela Elaboração – Antonio Marcos Sarmiento das Chagas (Bibliotecário – CRB5 / 1615).
Os dados para catalogação foram enviados pela usuária via formulário eletrônico.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL
MESTRADO PROFISSIONAL**

Marta Lúcia da Silva

**BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB: UMA
ANÁLISE A PARTIR DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO,
COM FUNÇÃO GRATIFICADA.**

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
2018**

BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB: uma análise a partir do perfil de competências dos servidores técnico-administrativos em educação, com função gratificada.

(Tema abordado sob a forma de dois artigos)

Marta Lúcia da Silva
Graduada pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2015

Trabalho apresentado, sob a forma de dois artigos, ao Colegiado do Programa de Pós- Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Profº Dr, Edgilson Tavares de Araújo

Coorientadora: Profa. Draº Lys Maria Vinhaes Dantas

CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA CENTRO DE CIÊNCIAS
AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL - PPGPPSS
MESTRADO PROFISSIONAL**

**BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB: uma análise a
partir do perfil de competências dos servidores técnico-
administrativos em educação, com função gratificada.**

(Tema abordado sob a forma de dois artigos)

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de Mestrado
Marta Lúcia da Silva

Prof. Dr. Edgilson Tavares de Araújo
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Orientador

Prof. Dr. Alexandre Américo Almassy Júnior
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Examinador Interno

Profa. Dra. Maria Inês Caetano Ferreira
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Examinadora Externa

DEDICATÓRIA

À minha irmã Maria do Carmo.

Ao meu amigo Edgilson.

À mulher amada, o amor meu.

*Aos meus queridos “in memoriam”,
Job, Loize, Mana e Verônica.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais Xangô, Oxóssi e Ogum.

Ao Prof. Edgilson,

À Profa. Lys,

À Eneida,

À Iasminni,

Ao Léo (Moreira),

À minha irmã, Maria do Carmo,

Ao Paulo Henrique,

À Natália,

Aos professores do mestrado,

À Cássia,

Ao Cássio,

Ao Rhô e à Úrsula,

Ao meu irmão, Job Jr.,

Ao Jobson,

À Concinha,

À Adriele,

À Catiane,

Ao Lucas e Isabela,

Ao André,

À Bárbara,

Aos meus irmãos Pedro e Paulo,

Sobrinhxs,

Aos filhxs e @s netxs de coração,

Às cunhadas,

Aos colegas do mestrado,

Ao meu objeto de estudo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL	7
2 PRIMEIRO ARTIGO:	11
INTRODUÇÃO.....	13
1 O REUNI, A INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E A UFRB: NOVAS ESTRUTURAS E PERFIS DA BUROCRACIA	16
2 AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E REQUERIDAS AOS TAE NAS IFES .	21
3 O PERFIL DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB.....	23
3.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO	23
3.2 PERFIL DA TRAJETÓRIA EDUCACIONAL	25
3.3 PERFIL PROFISSIONAL ANTERIOR À UFRB	26
3.4 PERFIL PROFISSIONAL NA UFRB	27
4 OS CRITÉRIOS DE NOMEAÇÃO PARA CARGOS COM FUNÇÃO GRATIFICADA.....	28
5 PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA BME DA UFRB	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	40
3 SEGUNDO ARTIGO:	43
INTRODUÇÃO	45
1 A ESPECIFICIDADE DA BUROCRACIA NAS IFES RECÉM-CRIADAS.....	47
2 AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS TAE NAS UNIVERSIDADES.....	48
3 O PERFIL DO TAE EM UMA IFES NO NORDESTE BRASILEIRO	51
3.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO.....	51
3.2 PERFIL DE TRAJETÓRIA EDUCACIONAL.....	52
3.3 PERFIL LABORAL	53
3.4 COMPETÊNCIAS EXISTENTES E A DESENVOLVER.....	54
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)	63
ANEXO B – Questionário Google Forms	65
ANEXO C – Termo de Consentimento para Uso de Dados	84
ANEXO D – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas	85
ANEXO E - Revista Interfaces Científica – Direito	86

1 INTRODUÇÃO GERAL

O presente trabalho, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social será apresentado, sob a forma de dois artigos, ao Programa de Pós- Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). O Projeto de Pesquisa, submetido e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da UFRB, traz como título a **BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB: uma análise a partir do perfil de competências dos servidores técnico-administrativos em educação, com função gratificada**. Os dois artigos discorrem sobre os perfis da burocracia de médio escalão (BME) da UFRB. O primeiro refere-se aos resultados de uma pesquisa exploratória realizada com servidores técnico-administrativos em educação (TAE) em um Centro de Ensino, desta jovem Instituição de Ensino Superior (IFES) do nordeste brasileiro; o segundo reporta-se à aplicação da pesquisa com os TAE da UFRB, com função gratificada (F, G) que ocupam posições de chefia e coordenação.

A partir de 2003, com a assunção do governo progressista do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, as políticas públicas educacionais voltadas para o ensino superior foram incrementadas, com vista à expansão e interiorização, a fim de proporcionar o acesso a um considerável número de cidadãos alijados desse processo. Este acesso, propiciado inicialmente pelo Programa de Expansão da Educação Superior Pública (EXPANDIR – 2003/2006) e depois pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI – 2003/2006; 2007/2012), possibilitou a ampliação e interiorização das universidades públicas federais.

Nesse contexto é criada a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, por desmembramento Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia (AGRUFBA), por meio do Decreto-Lei 11.151, de 29/07/2005 (PDI2015-2019).

A gestão da Universidade, que assegura a implementação das políticas de educação superior, é feita, principalmente, por servidores docentes e por servidores técnico-administrativos em educação. Ainda no referido Art. 6º do Decreto-Lei 11.151, foram criados 59 Cargos de Direção (CD) - gratificação oferecida ao servidor docente ou técnico-administrativo em educação que exerça cargo de confiança junto à Administração Central e às direções dos Centros; e 200 Funções Gratificadas (FG)

– gratificação oferecida ao técnico-administrativo em educação, que exerça cargos de Chefe e Gerente de Núcleo, necessários para compor a estrutura regimental da UFRB.

Dado os desafios relacionados aos TAE, seja quanto aos seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, o objeto dos artigos envolve competências requeridas e existentes dos TAE na UFRB, essenciais para a gestão da Universidade.

Em 2016, o Prof. Dr. Edgilson Tavares de Araújo, propôs uma pesquisa com todos os TAE do Centro de Ensino, para levantamento das necessidades de capacitação dos seus servidores técnico-administrativos. A pesquisa foi então efetuada pelo Grupo de Pesquisa Organizações, Gestão e Políticas Públicas (Orgpop), do qual a autora faz parte. Esta sua primeira experiência com o tema a instigou a entender os critérios para a indicação de um cargo com função gratificada, não só em um Centro de Ensino, mas em toda UFRB, transformando este interesse em seu projeto de pesquisa do mestrado, com foco nos TAE que ocupam cargos com função gratificada e estão lotados na chamada burocracia de médio escalão (BME) da UFRB. No caso desta pesquisa, optou-se por um recorte apenas dos TAE que recebem funções gratificadas. Deste modo o objetivo da pesquisa foi o de analisar o perfil de competências da burocracia de médio escalão (BME), exercida por Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da UFRB, com função gratificada (FG).

O primeiro artigo é intitulado **BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB: percepções dos servidores técnico-administrativos em educação, com função gratificada, sobre critérios de indicação e competências**. O objetivo geral da pesquisa foi o de analisar o perfil de competências da burocracia de médio escalão (BME), exercida por Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da UFRB, com função gratificada (FG). Neste sentido, o segundo artigo traz um recorte da pesquisa efetuada, em que o objetivo é o de identificar as percepções sobre os critérios de seleção dos TAE da UFRB para nomeação para cargos de gestão com FG no âmbito da BME. Com 13 anos de existência, a UFRB, no segundo semestre de 2017 contava com 821 docentes; 707 servidores técnico-administrativos em educação, dos quais 186 com Função Gratificada (FG); 7.979 discentes de graduação e 583 de pós-graduação. O método utilizado nesta pesquisa exploratória quantitativa e qualitativa está ancorado na análise documental e na análise dos

dados coletados por meio de questionário aplicado via Google Forms (questionário on line) (ANEXO B), encaminhado aos 186 TAE da UFRB que possuem FG, contendo 222 questões, abrangendo oito dimensões de análise: perfil socioeconômico; perfil da trajetória educacional; perfil profissional anterior à UFRB; perfil profissional na UFRB; percepção dos TAE quanto à demanda por capacitação; perfil de satisfação dos TAE com FG; perfil das indicações para FG e perfil das competências. Obteve-se retorno de 58 (31,2%) respondentes. Após a coleta dos dados, foi realizada entrevista semiestruturada com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoal (PROGEP) e com os Gerentes Técnico-Administrativos dos sete Centros de Ensino da UFRB, chefes imediatos dos respondentes, mediante termo de consentimento livre e esclarecido (ANEXO A)

A riqueza da quantidade e da qualidade dos dados coletados para esta pesquisa e, ainda não analisados, nos permite assegurar que poderão gerar novos e interessantes estudos acerca da burocracia de médio escalão da UFRB, podendo contribuir para a definição de novas políticas de gestão de pessoas. Trata-se aqui de um produto tecnológico apresentado em um mestrado profissional que, além de contribuir com questões acadêmicas, traz subsídios para práticas da gestão pública universitária.

O segundo artigo, denominado **PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA JOVEM UNIVERSIDADE: novos perfis em uma tradicional burocracia?** trata-se de uma pesquisa exploratória aplicada em um Centro de Ensino da UFRB . Na oportunidade, este Centro contava com 124 docentes e 42 TAE e o objetivo do referido estudo foi identificar o perfil de competências individuais dos TAE, buscando compreender as demandas por formação. Foi aplicado questionário composto por 122 questões distribuídas em seis dimensões de análise: perfil laboral, perfil socioeconômico, perfil de trajetória educacional, perfil de satisfação no trabalho, avaliação das condições de trabalho, competências existentes e a desenvolver. Para coleta de dados, usou-se o *Google Forms*, obtendo uma amostra de 28 respondentes (65% do total no Centro). Os resultados foram analisados por meio de análise descritiva simples e análise de conteúdo. Por um compromisso ético com os respondentes, neste trabalho não foram divulgados os nomes da IFES ou do Centro ao qual estão ligados os TAE respondentes. Uma primeira versão dos resultados da pesquisa, foi apresentada inicialmente no II Encontro Nacional de Pesquisadoras e

Pesquisadores pela Justiça Social (ENABRAPPs), realizado na Universidade Tiradentes, em Aracaju-SE, em junho de 2017. Seguindo as contribuições recebidas no evento, o artigo completo foi apresentado pela primeira vez no II Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas (ENEPCP), sob o título “Perfil de competências dos servidores técnico-administrativos em uma jovem universidade: novos perfis em uma tradicional burocracia?”, realizado na Universidade de Brasília, sendo posteriormente selecionado para publicação em sistema fast track, na Revista Interfaces Científicas Direito, v. 6., n. 3, compondo o dossiê “Administração Pública e Políticas Públicas: questões contemporâneas” (ANEXO C).

2 PRIMEIRO ARTIGO:

Burocracia de médio escalão da UFRB: percepções dos servidores técnico-administrativos em educação, com função gratificada, sobre critérios de indicação e competências.

Resumo

Esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) criada no ano de 2005 por desmembramento da Universidade Federal da Bahia, sendo consolidada com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2007. Com 13 anos de existência, a UFRB, no segundo semestre de 2017 contava com 821 docentes; 707 servidores técnico-administrativos em educação, dos quais 186 com Função Gratificada (FG); 7.979 discentes de graduação e 583 de pós-graduação. O objeto desta pesquisa é a burocracia de médio escalão (BME) da UFRB, tendo como objetivo geral analisar o perfil de competências da burocracia de médio escalão (BME), exercida por Técnico-Administrativos em Educação (TAE) que possuem Função Gratificada (FG). Neste artigo, especificamente, o objetivo é o identificar as percepções sobre os critérios de seleção dos TAE da UFRB para nomeação para cargos de gestão com FG no âmbito da BME. O método utilizado nesta pesquisa exploratória quantitativa e qualitativa está ancorado na análise documental e na análise dos dados coletados por meio de questionário aplicado via Google Forms (questionário on line), encaminhado aos 186 TAE da UFRB que possuem FG, contendo 222 questões, abrangendo oito dimensões de análise: perfil socioeconômico; perfil da trajetória educacional; perfil profissional anterior à UFRB; perfil profissional na UFRB; percepção dos TAE quanto à demanda por capacitação; perfil de satisfação dos TAE com FG; perfil das indicações para FG e perfil das competências. Obteve-se retorno de 58 (31,2%) respondentes. Após a coleta dos dados, foi realizada entrevista semiestruturada com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoal (PROGEP) e com os Gerentes Técnico-Administrativos dos sete Centros de Ensino da UFRB, chefes imediatos dos respondentes. Os dados analisados apontam para as distintas percepções dos TAE e das suas chefias. Os primeiros afirmam que prevalecem critérios técnicos e de perfil de competências, embora apontem também questões políticas, enquanto seus chefes afirmam que prevalecem critérios políticos e os de relacionamento interpessoal, apontando para necessidade de desenhar novos critérios baseados em perfis de competência. Além disso, a pesquisa aponta para a prevalência de perfis de competências dos ocupantes de cargos na BME mais voltados para questões operacionais que para a gestão mais tática e estratégica da universidade.

Palavras-chave: Técnico-Administrativos em Educação (TAE), Função Gratificada (FG), burocracia de médio escalão (BME), competências.

Abstract

This research was conducted at the Federal University of the Recôncavo of Bahia (UFRB), a Federal Institution of Higher Education (IFES), created in 2005 due to the dismemberment of the Federal University of Bahia and which the Support Program for Re-structuring Plans and Expansion of Federals Universities (REUNI) consolidated, in 2007. With 13 years of existence, UFRB, on the second semester of 2017 had 821 lecturers; 707 technical-administrative servants on education, 186 granted with commissioned posts (FG); 7,979 graduate students and 583 post-graduate students. The object of this research is the bureaucracy of medium level (BME) of UFRB, and the general objective

is to analyze the competency profile of the bureaucracy of medium level (BME) executed by technical-administrative servants on education (TAE) granted with (FG). On this article, specifically, the objective is to "identify the perceptions on the recruitment criteria of the TAEs of UFRB granted with management commissioned posts, on the BME scope". The method used in this quantitative and qualitative exploratory research anchored in a documental analysis and the analysis of data collected by survey forms applied using Google Forms (online survey forms), sent to the 186 TAEs of UFRB that were granted with FG. Containing 222 questions, covering eight analysis dimensions: socio-economic profile; educational history profile; prior UFRB professional profile; professional profile at UFRB; TAE perception on capacitation demand; satisfaction profile of the TAE granted with FG; FG indications profile and competency profile. Fifty-eight TAEs (31.2%) replied with answers. After the data collection, semi-structured interviews with the Pro-rector of the Personnel Management Pre-rectory (PROGEP) and with the Technical-Administration Managers, which are the immediate bosses of the TAEs, of the seven Study Centers of UFRB happened. The analyzed data points out to distinct perceptions from the TAEs and its immediate bosses. The TAEs affirms that technical recruitment criteria and competencies profile prevails, although some also points out to political issues, while their immediate bosses affirms that political and interpersonal relationship recruitment criteria prevails, pointing out the need to redesign new criteria based on competencies profile. Furthermore, the research points out to the prevalence of competencies profiles of the BME staff directed toward more operational issues, rather than towards a tactical and strategic management of the university.

Keywords: technical-administrative servants on education (TAE), commissioned posts (FG), bureaucracy of medium level (BME), competencies.

Resumen

El presente estudio tiene como escenario la Universidad Federal de Recôncavo de Bahia (UFRB), una institución creada en el año 2005 por desmembramiento de la Universidad Federal de Bahia y que fue ampliamente beneficiada por el Programa de Apoyo a Planes de Reestructuración y Expansión de las Universidades Federales (REUNI), en 2007. Con aproximadamente 13 años de existencia, la UFRB, en el segundo semestre de 2017, contaba con 821 docentes; 707 funcionarios técnico-administrativos en educación, de los cuales 186 con Función Comisionada (FG); 7.979 estudiantes de graduación y 583 de posgrado. El objetivo general de la pesquisa fue analizar el perfil de competencias de la burocracia del medio escalón (BME), ejercida por Técnico-Administrativo en Educación (TAE) de la UFRB, con FG. En este artículo, específicamente, el objetivo es el de "identificar las percepciones sobre los criterios de selección de los TAE de UFRB para nombramiento para cargos de gestión con Función Comisionada, en el ámbito de la BME".

El método utilizado en esta pesquisa exploratoria cuantitativa y cualitativa está basado en el análisis documental y en el análisis de los datos colectados por medio de cuestionario aplicado vía Google Forms (cuestionario online), encaminado a los TAE de la UFRB, con FG, conteniendo 222 preguntas, abarcando ocho dimensiones de análisis: perfil socioeconómico; perfil del trayecto educacional; perfil profesional anterior a la UFRB; perfil profesional en UFRB; percepción de los TAE, en cuanto a demanda por capacitación; perfil de satisfacción de los TAE con FG; perfil de las indicaciones para FG y perfil de las competencias. De los 186 cuestionarios encaminados, se obtuvo retorno de 58 (31,2%) respuestas.

Tras la coleta de las informaciones, fue realizada entrevista semiestructurada con el Vicerrector de la Vicerrectoría de Gestión de Personal (PROGEP) y con los Gerentes Técnico-Administrativos de los siete Centros de Enseñanza de UFRB.

Las informaciones analizadas para este artículo nos permite afirmar que, la percepción de los TAE de UFRB con FG, en cuanto a los criterios utilizados para la indicación de cargos de gestión comisionados con la función comisionada, se presenta en absoluta discordancia con la práctica implementada en esas indicaciones, conforme fue evidenciado por el Vicerrector de PROGEP y por Gerentes Técnico-Administrativos de los siete Centros de Enseñanza, donde afirman que los criterios utilizados son los políticos y de relacionamiento interpersonal.

Palabras Clave: Técnico-Administrativos en Educación (TAE), Función Comisionada (FG), burocracia de medio escalón (BME), competencias

INTRODUÇÃO

Um dos pilares da Reforma Gerencial do Estado (1995) é a profissionalização da oferta dos serviços públicos, buscando maior eficiência e eficácia nas suas entregas, principalmente, por meio de políticas públicas. Estas passam a ser cada vez mais complexas na sua formulação, implementação e avaliação, nas diferentes escalas de governo (federal, estaduais, municipais e Distrito Federal), exigindo o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais dos seus servidores públicos, em todos os níveis da burocracia – alto escalão, médio escalão e nível de rua. Tais questões fazem com que emergjam no Brasil estudos na área de gestão de pessoas na administração pública, com foco nos perfis de competência, avaliação de desempenho, desenvolvimento das burocracias, entre outros.

Pesquisas sobre as burocracias de alto escalão (formuladores e tomadores de decisões estratégicas) e de nível de rua (implementadores e executores nas entregas diretas aos cidadãos) têm sido mais recorrentes que as voltadas para análise das burocracias de médio escalão (atores intermediários fundamentais no policymaking process, que possibilitam a materialização das políticas públicas) (CAVALCANTE, LOTTA, 2015). Estudos de Oliveira e Abrúcio (2011); Lotta, Oliveira e Pires (2014); Cavalcante e Lotta (2015); Pires, Lotta e Oliveira (2018) têm dado atenção ao tema da burocracia de médio escalão (BME), analisada em programas e políticas públicas relacionadas ao Sistema Único de Saúde (SUS), Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Programa Bolsa Família, Bolsa Verde, Receita Federal, Segurança Nacional, entre outros.

Entre as políticas públicas de relevância implementadas nos últimos anos, destaca-se a de expansão e interiorização do ensino superior, incrementadas a partir de 2003, com a assunção do governo progressista do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a fim de proporcionar o acesso a um considerável número de cidadãos alijados desse processo. Isso ocorre principalmente pelo Programa de Expansão da Educação Superior Pública/EXPANDIR (2003/2006) e depois pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais/REUNI (2007/2012).

Nesse contexto, a partir de mobilizações sociais ocorridas em alguns municípios, com o intuito de possibilitar um maior acesso da população do interior do Estado da Bahia à educação superior e de forma gratuita, surge a jovem Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) (UFRB, 2010), lócus desse

estudo. O desejo de compreender as especificidades da burocracia nesta universidade se dá inicialmente pelo vínculo da autora deste artigo com a instituição, desde 2015, onde concluiu a sua graduação. Tendo em vista as experiências como burocrata em outras organizações públicas, a autora sempre questionou o *modus operandi* quanto às escolhas e indicações dos gestores na UFRB, trazendo questões como: O que distingue a burocracia das universidades públicas? Quais os critérios que prevalecem para nomeações de cargos mesmo em governos e gestões mais a esquerda? (PACHECO, 2011) O que faz alguém exercer a chefia de um setor numa universidade, não tendo necessariamente formação compatível para tal, tampouco experiências prévias com gestão? Tais indicações são meramente políticas? O que diferencia tais nomeações nas universidades públicas de outros órgãos públicos?

Estas e outras perguntas afloram ao compreender que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem regras, regulamentos, estrutura de status, perfis profissionais diferenciados que moldam de modo distinto alguns aspectos de suas burocracias, incorporando mecanismos participativos, características políticas heterônimas e autônomas, além de características técnico-profissionais específicas, no que tange aos seus valores acadêmicos.

A multidiversidade das universidades constitui um sistema pluralista com ideologias dentro dos grupos que a compõem, sendo influenciados pelas normas e valores legitimados pela sociedade em geral. Estas organizações são compostas por várias nações de alunos, professores e ex-alunos que formam uma sociedade pluralista com subculturas múltiplas (KERR, 1972). Existem conflitos entre estes subgrupos, numa estrutura de poder ambígua, dispersa e pouco clara, demandando olhares sobre seus diversos valores e ideologias que vão interagir com a burocracia (BALBRIDGE, 1962; COHEN, MARCH, OLSEN, 1972).

É preciso compreender a administração universitária e seus moldes de racionalização para além das lógicas de uma empresa privada ou de qualquer outra organização pública. Considerar suas especificidades organizacionais e as burocracias, principalmente das novas IFES surgidas/consolidadas a partir do REUNI, é uma necessidade premente

As IFES oriundas do REUNI buscaram ser organizações públicas mais horizontais, com estruturas diferenciadas, pretensamente inovadoras; buscam manter políticas de permanência dos seus estudantes; possuem jovens professores

e servidores técnico-administrativos em educação. Associadas nas indicações dos gestores já questionadas e peculiares características destas instituições é instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707, de 23/02/2006), que abrange todos os servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, visando, dentre outros, melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e desenvolvimento permanente do servidor público, trazendo em seu bojo a diretriz norteadora da gestão de pessoas por competências.

Frente às idiossincrasias muito presentes as IFES oriundas do Reuni, inclusive na UFRB, por um lado, e por outro, a lógica gerencial colocada pela PNPD, surge o problema desta pesquisa: qual o perfil de competências dos TAE da UFRB, com função gratificada (FG), que estão na burocracia de médio escalão (BME)?

Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa foi analisar o perfil de competências da burocracia de médio escalão, exercida por Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da UFRB, com função gratificada. Especificamente, é tratado neste artigo o objetivo de “identificar as percepções sobre os critérios de seleção dos TAE da UFRB para nomeação para cargos de gestão com Função Gratificada, no âmbito da BME”. Trata-se de uma pesquisa exploratória quantitativa e qualitativa, cujo método está construído com base na análise documental e análise de dados coletados por meio de questionário aplicado com todos os TAE com FG e entrevista semiestruturada com o Pró-Reitor da Pró-reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP) e com os Gerentes Técnico-Administrativos dos sete Centros de Ensino da UFRB.

Para a coleta dos dados, usou-se o Google Forms (questionário on line), com aplicação aos 186 TAE da UFRB, com FG, contendo 222 questões, distribuídas em oito dimensões de análise: perfil socioeconômico; perfil da trajetória educacional; perfil profissional anterior à UFRB; perfil profissional na UFRB; percepção dos TAE quanto à demanda por capacitação; perfil de satisfação dos TAE com FG; perfil das indicações para FG e perfil das competências. Obteve-se retorno de 31,2% do universo da pesquisa (58 respondentes de um universo de 186 TAE, nos sete Campi e na Administração Central). Além disso, foram feitas após a aplicação do questionário, 08 entrevistas semiestruturadas, sendo 07 com Gerentes Técnicos de cada um dos Centros de Ensino da UFRB e 01 com o Pró-reitor de Gestão de Pessoal.

O presente artigo está estruturado em seis seções, além desta Introdução. Na segunda seção são discutidas as novas estruturas das IFES e os perfis da burocracia. Na seção seguinte, é apresentado o perfil dos burocratas de médio calão da UFRB. Na próxima seção, são apresentadas as competências necessárias e requeridas aos TAE. Na seguinte seção, são abordadas as percepções dos TAE com FG, em relação aos critérios para nomeação para os cargos com função gratificada. Na penúltima seção, é feita uma análise do perfil de competência da burocracia do médio escalão da UFRB. Por último, são apresentadas as considerações finais.

1 O REUNI, A INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E A UFRB: NOVAS ESTRUTURAS E PERFIS DA BUROCRACIA

O REUNI, como integrante das ações que constam do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, visando a diminuição das desigualdades sociais do país e mais equidade no acesso ao ensino superior. Para tanto, ampliou de forma exponencial a oferta de vagas por meio da abertura de novas universidades no interior do país, assim como atuou fortemente contra a evasão com as políticas de permanência.

A UFRB foi criada por desmembramento da Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia (AGRUFBA), em Cruz das Almas – BA, por meio do Decreto-Lei 11.151, de 29/07/2005 (PDI 2015-2019), tendo a sua expansão a partir do Reuni. Atualmente, possui 07 (sete) Centros de Ensino em 06 (seis) campi, com atuação nas várias áreas de saber, congregando 43 (quarenta e três) cursos de graduação e 14 (catorze) de pós-graduação. Trata-se de uma universidade fruto pioneiro da interiorização, num território com histórica e forte mobilização política e cultural. Com 13 anos de funcionamento, apresenta em seu quadro 1.528 servidores, entre docentes e TAE, e um total 7.979 alunos de graduação matriculados em seus cursos e 583 de pós-graduação, conforme pode ser verificado na Tabela 1 – Unidades, campus, número de docentes, TAE e discentes de graduação e pós-graduação da UFRB, em números - Semestre 2017.2.

Tabela1 – Unidades, campus, número de docentes, TAE e discentes de graduação e pós-graduação da UFRB, em números - Semestre 2017.2

Unidades UFRB	Campus	Números UFRB – Semestre 2017.2							
		Docentes		TAE		Discentes matriculados nos cursos de graduação		Discentes matriculados nos cursos de pós-graduação	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Administração Central	Cruz das Almas	0	0	384	54,32	0	0	0	0
CAHL – Centro de Artes, Humanidades e Letras	Cachoeira/São Félix	121	14,74	44	6,22	1.641	20,57	144	24,70
CCAAB – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas	Cruz das Almas	163	19,85	83	11,74	2.348	29,43	350	60,03
CCS – Centro de Ciências da Saúde	Santo Antônio de Jesus	158	19,24	58	8,2	953	11,94	0	0
CECULT – Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas	Santo Amaro	75	9,14	20	2,83	126	1,58	0	0
CETEC - Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas	Cruz das Almas	119	14,49	43	6,08	1.194	14,96	24	4,12
CETENS – Centro de Ciências e Tecnologia em Sustentabilidade	Feira de Santana	54	6,58	25	3,54	184	2,31	0	0
CFP – Centro de Formação de Professores	Amargosa	131	15,96	50	7,07	1.533	19,21	65	11,15
TOTAIS		821	100	707	100	7.979	100	583	100

Fonte: Elaborado pela autora a partir do site institucional:

<https://www.ufrb.edu.br/proplan/ufrb-em-numeros/category/26-ufrb-em-numeros-2017>

Para implantação e consolidação da UFRB, o Art. 6º do Decreto-Lei 11.151/2005, prevê a redistribuição para a UFRB de 134 cargos efetivos TAE de nível superior, e 698 de nível médio, o que totaliza 832 cargos. Ainda no referido Art.

6º, do Decreto-Lei 11.151/2005, foram criados para a UFRB, 59 Cargos de Direção (CD) - gratificação oferecida ao servidor docente ou técnico-administrativo em educação que exerça cargo de confiança junto à Administração Central e às direções dos Centros; e 200 Funções Gratificadas (FG) – gratificação oferecida ao servidor docente ou técnico-administrativo em educação, que exerça cargos de Chefe e Gerente de Núcleo, necessários para compor a estrutura regimental da UFRB. O Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 (UFRB, 2015,) informa que, até aquele momento, tinham sido implantados 710 cargos, bem como, que somente quando a UFRB atingir o número de 12.480 estudantes matriculados, mantendo a proporção de 15 por servidor, serão atingidos os 832 cargos de técnico-administrativos.

Pelos números apresentados, percebe-se que a gestão da Universidade, que assegura a implementação das políticas de educação superior é feita por servidores docentes e por servidores técnico-administrativos em educação. Esta pesquisa focou apenas nos TAE que recebem os FGs e que atualmente totalizam 186 servidores.

A estrutura da UFRB de multicampia é baseada na Administração Central (Reitoria, Pró-reitorias, Câmaras e Conselhos) que possuem órgãos gestores centrais e replicam estas estruturas em Centros de Ensino. Estes possuem uma administração local (Conselho Diretor, Diretoria, Vice-diretoria), Áreas de Conhecimento, Colegiados de Curso e Núcleos de Gestão. O Conselho Diretor é a instância máxima composta por coordenadores de colegiados e representações dos TAE, dos docentes e discentes, sendo presidido pelo Diretor. A Diretoria é órgão de gestão superior no âmbito do Centro, que interage diretamente com a Administração Central, tendo autonomia apenas administrativa, para decidir sobre alguns assuntos e nenhuma, para questões financeiras, que são centralizadas na Reitoria e Pró-reitorias.

As Áreas de Conhecimento são espaços não deliberativos, com papel apenas consultivo, nas quais todos os docentes devem se filiar por afinidade de temas relacionados às atividades de ensino. Nestas, são tratadas pautas acadêmicas como distribuição de encargos, liberação para capacitação, afastamentos etc., que são submetidas às instâncias superiores. Os Colegiados possuem papéis de gestão direta de cada curso de graduação e pós-graduação. Os Núcleos de Gestão são onde estão lotados diretamente os TAE, sendo estruturados em Secretária

Administrativa (apoio à Direção), Assuntos Técnicos Específicos (informática, laboratórios etc.), Administrativo (transporte, manutenção, limpeza, segurança etc.) e Acadêmico (procedimentos de gestão acadêmica envolvendo matrículas, emissão de documentos como históricos, declarações, colação de grau etc.).

Tal estrutura da UFRB leva a compreender as ideias de Keer (1963), que enfatiza o quanto a administração passa a ser, por força das circunstâncias, uma característica mais proeminente da universidade. À medida que a instituição se torna maior, a administração torna-se mais formalizada e separada como uma função distinta; à medida que a instituição se torna mais complexa, o papel da administração torna-se mais central na sua integração; à medida que se torna mais relacionado ao mundo externo, a administração assume os encargos dessas relações. A “revolução gerencial” tem ocorrido também na universidade.

A universidade, como um tipo especial de burocracia, tendo em vista a semelhança de sua estrutura com as burocracias de governos e empresas privadas, possui aspectos que a diferenciam: o tipo de pessoal, o produto e o modo como se organizam (BLAU, 1984). Trata-se, assim, de “sistemas de vinculação frouxa”, pois, por mais estatutos e regimentos que possuam, não há uma homogeneidade de identidade e objetivos (WEICK, 1976). Os valores burocráticos baseados na lógica utilitarista não podem ser tomados isoladamente num tipo de organização complexa na qual os objetivos são diversificados, conflitantes e demarcados (COHEN, MARCH, OLSEN, 1972).

Conforme já sinalizado, a burocracia nas organizações públicas se subdivide naquelas que ocupam os altos cargos (burocracia de alto escalão), os que interagem diretamente e cotidianamente com o público beneficiário (burocracia de nível de rua – street level bureaucracy) e a burocracia de médio escalão (BME), que compreende os burocratas que fazem o elo entre os dois primeiros níveis citados (CAVALCANTE, LOTTA, 2015). Deste modo, no caso da IFES, para efeito desta pesquisa, estão no alto escalão os cargos de reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores e vice-diretores de Centro, assessores da Reitoria, Órgãos Complementares e da direção de Centro, coordenadores de gestão técnica, gerente técnico-administrativo de cada Centro e superintendentes; no médio escalão estão os cargos de chefia e assistentes de Núcleos nos Centros e Administração Central, ocupados pelos TAE e docentes; compreendendo os cargos de gestão no nível de rua, estão os TAE e docentes que atendem diretamente às demandas dos estudantes.

Os burocratas de médio escalão na UFRB são indicados pelo Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores, Diretores de Centro e Gerentes Técnico-Administrativos (GTA), sem necessariamente haver critérios específicos e claros para tal. Compreender como ocorrem tais nomeações é desafiador, tendo em vista que não se trata apenas de ter uma visão simplista e nebulosa sobre a ideia de que sempre prevalece a lógica da moeda de troca do jogo político-partidário ou associado ao clientelismo, como dominante no senso comum e na literatura. Existe uma variedade de critérios de nomeação, bem como, possíveis formas de combinação entre eles (PACHECO, 2008). Isso é algo que se busca compreender nesta pesquisa. Deste modo, saímos da ideia de burocracia neutra, ao compreender e perceber a influência dos valores culturais nas preferências dos burocratas, enfatizando que as decisões administrativas vão além dos requerimentos técnicos de seu trabalho (OLSEN, 2008 apud PACHECO, 2011).

O enfoque burocrático específico das universidades não pode ser analisado separado de uma lógica política, considerando-as como classe única de organização profissional, que difere dos outros tipos de organizações pelos motivos e metas pouco claras e o fato de contarem, em seus quadros de pessoal, profissionais com elevado nível de qualificação. Neste sentido, Balbridge (1982) alerta para a existência de pelo menos cinco variáveis políticas que devem ser entendidas de modo complementar na análise das burocracias das universidades:

- 1) Estrutura social** - as organizações acadêmicas são fragmentadas em grupos com estilos de vida e interesses políticos diferentes, o que pode levar ao conflito;
- 2) Articulação de interesse** - é um processo fundamental, pois um ou outro grupo pode influir de forma efetiva na tomada de decisão;
- 3) Cenário legislativo** - os corpos legislativos da universidade respondem às pressões que sobre eles são exercidas e tentam transformar o conflito em uma política viável;
- 4) Formulação de políticas** - a política resultante é o clímax oficial do conflito e representa decisão autoritária e obrigatória com uma série de ações;
- 5) Execução de política** - pode gerar novas tensões, com novos interesses criados, que instigam um ciclo renovado de conflitos políticos.

Para este autor, Balbridge (1982), estas pautas são caracterizadas pelo predomínio da inatividade, participação fluída, fragmentação dos grupos de interesses e pelo alto grau de conflito. Os valores políticos baseados na lógica de

aquisição e uso do poder em benefício próprio ou de um grupo colocam os burocratas das universidades como atores políticos ativos, correndo riscos de facilmente descambar para a politicagem e práticas corporativas.

2 AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E REQUERIDAS AOS TAE NAS IFES

Atrelada à lógica neoliberal e às propostas de desburocratização da máquina estatal que vigoraram, principalmente, a partir da década de 1990, com a instituição do Plano de Reforma do Aparelho do Estado, a gestão de pessoas no serviço público passou por processos de mudanças ou pelo menos tentativas quanto a essas. No intuito da melhoria da eficiência e eficácia do Estado, se instaurou a chamada gestão pública gerencial, em detrimento do tradicional modelo burocrático, atingindo também as IFES e exigindo de seus servidores determinados perfis de competência.

Com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a gestão de pessoas no serviço público sofre transformações, estipulando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com base no desenvolvimento de competências, visando a aquisição do conhecimento, habilidade e atitude do servidor público (LAUREANO, 2012). De acordo com essa norma:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006)

Segundo Zarifian (2001, p. 68), a competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” O **tomar iniciativa** significa a capacidade criativa do ser humano, que lhe possibilita enfrentar o fato ímpar e inesperado, pois têm a liberdade de fazer frente a um evento novo. Ainda, segundo o autor, o **assumir a responsabilidade** é a contraparte da soberania e da desconcentração das tomadas de decisão.

A ideia de competências aplicada à gestão pública e, especificamente, às universidades federais, remete a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um servidor tenha para desempenhar suas tarefas e resolver problemas. Neste contexto, pode-se afirmar que não podem ser adquiridas simplesmente pela formação educacional formal, pois requerem a prática e a experiência laboral. Trata-se, portanto, de passar de saberes parciais, segmentados, especializados e acreditados na educação formal, no intuito de atender por ofertas, para uma lógica de saberes flexíveis, ágeis, que devem ser postos a prova no âmbito do trabalho, sendo gerados por demandas. Logo, são um conjunto de propriedades em permanente modificação que devem ser submetidas à prova de resolução de problemas concretos e situações de trabalho que se entranham em certas margens de incerteza e complexidade técnica, humana e política (ONSC, s.d.).

Pesquisas de autores como Newcomer (1999) e Amaral (2006) são analisadas por Ésther (2011), apontando as competências necessárias ao gestor público e enfatizando quais os conhecimentos e habilidades estes devem possuir e desenvolver. De modo geral, as competências são classificadas em fundamentais/genéricas (comprometimento com o serviço público, trabalho em equipe, flexibilidade, sensibilidade social, negociação, comunicação), organizacionais (conhecimento da administração pública, capacidade de aprender, comunicação, negociação, planejamento educacional, metodologias de ensino, prospecção de conhecimentos em gestão pública, gestão de escola de governo, conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais), gerenciais (liderança inspiradora, senso de direção, comprometimento, gestão integrada e estratégica de recursos, capacidade de planejamento, visão/mente aberta, capacidade de análise e síntese, implementação equilibrada das políticas públicas, gestão de pessoas), e pessoais e interpessoais (expansão contínua das fronteiras

pessoais, capacidade de articulação, resolução de problemas, iniciativa, cooperação) (AMARAL, 2006 apud ÉSTHER, 2011). Para Le Boterf (2003, p. 12):

O profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir com competência. Há, portanto, interesse em distinguir o conjunto dos recursos e a ação que mobiliza tais recursos. Esse conjunto é duplo: o conjunto incorporado à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.) e o conjunto de seu meio (bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc.).

As competências produzidas por meio dos recursos convertem-se em atividades e condutas profissionais adaptadas a contextos singulares. O saber agir deve ser distinguido do saber-fazer.

3 O PERFIL DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB

Nesta seção são discutidos alguns dos principais resultados da pesquisa empírica, buscando correlacionar com aspectos teóricos. Do universo de 186 TAE com FG na UFRB, a quem foram encaminhados os questionários, no período de outubro/2017 a fevereiro/2018 obteve-se resposta de 31,2% (58 respondentes).¹

Estes resultados são enfatizados a partir de algumas variáveis alocadas em dimensões de análise que compõem os perfis dos TAE da UFRB, com FG, com destaque para a dimensão política das indicações para o cargo comissionado e do perfil das competências.

3.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO

De acordo com os resultados tem-se que 29 (50%) correspondiam ao sexo feminino e 29 (50%) ao masculino. A média de idade destes é de 37,72 anos, com a idade mínima de 26 anos e a máxima de 56 anos, o que identifica, de acordo com a classificação etária definida por Linhares (2013), que podem ser considerados adulto-jovens por estar em sua maioria entre a faixa dos 20 anos aos 40 anos, o que virá a impactar nos assuntos pertinentes a aposentadoria dos TAE e em suas

¹ Em que pese o encaminhamento dos questionários via Google Forms, no mês outubro/2017 ter sido efetuado pelo Pró-reitor da PROGEP diretamente aos TAE com FG, via e-mail, garantindo a manutenção do sigilo, a aderência dos respondentes foi baixa, não correspondendo ao mínimo definido como amostra. Entre os meses de janeiro e fevereiro/2018, foi feita nova solicitação aos TAE, desta vez, pelo orientador da pesquisa, tendo maior adesão. Porém, com algumas reações de desconfiança. Assim, chegou-se a 58 (31,18%) respondentes, de um universo de 186 TAE com FG. Mesmo assim, não obtivemos a proporcionalidade dos respondentes por Centro, que era o objetivo inicial. Os respondentes estão assim distribuídos: Pró-Reitorias (50%), Reitoria (20,7%) e Centros de Ensino (29,3%).

buscas por capacitação, visto que os servidores poderão demandar mais por processos de formação continuada em nível de pós-graduação.

Com relação à declaração étnico-racial, 19 (32,8%) dos respondentes se autodeclararam negros, 18 (31%) pardos, 19 (32,8%) brancos, 01 (1,7%) indígena e 01 (1,7%) mestiço. Isso demonstra uma porcentagem menor que a definida pelos alunos da Instituição em questão, na qual 81% se autodeclararam pretos ou pardos, como pode ser visto no estudo de Atche (2014).

No que concerne ao estado civil, 23 (39,7%) afirmaram ser casados, 19 (32,8%) solteiros, 11 (19%) se encontravam em uma união estável, 01 (1,7%) divorciado e 01 (1,7%) viúvo. Do total, 60,3% possuíam ao menos 01 filho.

Em relação ao posicionamento político-ideológico, chama a atenção a porcentagem de respondentes que afirmaram não possuir nenhum tipo de posicionamento (41,4%, 24 respondentes), ademais, 15 (25,9%) se declararam de esquerda, 13 (22,4%) de centro-esquerda, 03 (5,2%) de centro-direita, 01 (1,7%), 01 (1,7%) não respondeu. Confirmando esta tendência, quando perguntado se possuíam alguma simpatia por algum partido político, a maioria de 31 (53,4%) respondeu não ter simpatia por nenhum partido, bem como a maioria dos simpatizantes, 22 (37,93%) o foram em relação aos partidos de esquerda (PT, PSOL, PDT e PC do B). Para Cavalcante e Lotta (2015), a afinidade político-partidária é um aspecto que interfere na nomeação dos BME com FG, além deste contam também, para nomeação, a experiência e a competência técnica dos servidores.

Ao analisar a BME, Currier e Procter (2005) afirmam a importância que as categorias profissionais assumem para esses grupos. Segundo os autores, elas são utilizadas como espaços de interação profissional entre os agentes, bem como para auxiliar aos servidores a compreender o seu papel no policymaking. Contudo, dentro do público alvo pesquisado, apenas 12 (20,7%) são afiliados a suas classes sindicais, sendo 04 respondentes de esquerda, 04 que não possuem um posicionamento político-partidário, 03 de centro-esquerda e 01 de centro. Outra informação que também chama a atenção é, que dentre os afiliados ao sindicato de classe, desses 12, apenas 03 são mulheres.

Quanto ao nível de renda, a maior parte dos respondentes (53,4%, 31 pessoas) recebem entre 4 e 6 salários mínimos (SM), 17 (29,3%) recebem de 6 a 8

SM, 07 (12,1%) recebem de 1 a 4 SM e apenas 03 (5,2%) recebem de 8 a 10 SM. Percebe-se por meio da renda declarada que a grande maioria dos TAE recebe acima da média percebida pelo mercado para a região em que a IFES estudada está inserida.

Percebe-se, de forma geral, que o fato da IFES ser recente; ter sido beneficiada diretamente pelo REUNI, Programa instituído logo após a sua criação pelo governo do PT, e pelo fato dela estar localizada em um território eminentemente negro e pardo, dá a ela características peculiares distintas de outras instituições do estado, e até do país, que está há anos com suas estruturas burocráticas hierarquizadas e formadas.

3.2 PERFIL DA TRAJETÓRIA EDUCACIONAL

A trajetória educacional dos TAE faz referência a educação formal e titulação possuída pelos mesmos. A importância em se analisar o perfil, para esta pesquisa, está na observância da existência de necessidade de adequação por parte do servidor em relação à função ocupada na Instituição. Para o grupo pesquisado, apenas 3,45% (2) possuem o Ensino Superior incompleto e 8,62% (5) estão com a Graduação em andamento, vide tabela 2.

Tabela 2: Perfil de escolaridade dos TAE da UFRB, com FG

Escolaridade	N	%
Doutorado incompleto	1	1,72
Mestrado completo	10	17,25
Mestrado em andamento	5	8,62
Especialização completa	22	37,93
Especialização em andamento	3	5,17
Ensino Superior completo	10	17,24
Ensino Superior em andamento	5	8,62
Ensino Superior incompleto	2	3,45
Total	58	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Pela Tabela 2, pode-se observar que a maioria dos respondentes possui nível de escolaridade elevada, destacando-se que 70,7% possui pós-graduação concluída

ou em andamento, demonstrando um alto nível de formação. Vale salientar neste que 04 (6,9%) dos respondentes possuem uma segunda graduação. Esse número sobe para 22,4% (13) respondentes, quando o assunto em referência é a segunda pós-graduação. Procurou-se saber dos TAE se eles consideravam a sua formação escolar adequada ao cargo que ele exercia e se (in)existia a necessidade de capacitação. Somente 1 servidor (1,7%) considerou sua formação inadequada a função exercida, 22 (37,9%) disseram ser parcialmente adequada e a maioria (35, 60,3%) afirmou que o curso era completamente adequado. Deve-se, salientar que, os cursos de graduação e pós-graduação descritos, nem sempre são alinhados aos cargos e funções desempenhadas com cargos de gestão na UFRB. Estes são os mais diversificados possíveis, indo de graduações em Administração (17, 29,3%), Gestão Pública (1, 1,7%), Licenciatura em História (5, 8,6%), Agronomia (4, 6,9%), Biblioteconomia (4, 6,9%), e pós-graduações em Gestão Pública (6, 10,3%), Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (5, 8,6%), Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade (4, 6,9%), Gestão de Recursos Humanos (2, 3,4%).

Sobre a necessidade de Capacitação, apenas 2 (3,4%) respondentes afirmaram não possuir necessidade em se capacitar, o restante (96,6%, 56 afirmou a necessidade de capacitação, indicando como áreas prioritárias: Legislação Pessoal; Conhecimentos Técnicos e Gerenciais atrelados ao Cargo; Catalogação; Necessidade de Reciclagem em virtude da dinamicidade exigida pelo cargo ocupado.

3.3 PERFIL PROFISSIONAL ANTERIOR À UFRB

A maior parte dos servidores da UFRB é concursada e devido a sua criação recente, um pouco anterior ao REUNI, o seu corpo técnico começou a ser efetivamente formado a partir do ano de 2005. Do total de respondentes, 87,9% (51) já havia iniciado a sua jornada profissional antes da UFRB, não sendo este o seu primeiro emprego. Em relação ao tempo de experiência citado pelos respondentes para o serviço público anterior a UFRB, o menor tempo foi de 3 meses e o maior tempo de 24 anos, apresentando uma média geral de 4,94 anos de experiência. Trata-se, portanto, de jovens técnicos, com pouca experiência, em uma jovem universidade.

Importante ressaltar, ainda, que desses 51 TAE, 43 (84,3%) já haviam tido experiência no serviço público anteriormente, na esfera federal 12 (27,91%), na

estadual 15 (34,88%) e na municipal 16 (37,21%), e a grande maioria 72,09 (31), ocupa na UFRB, o seu primeiro cargo de confiança no serviço público. Do total de respondentes (58), 79,6% (46) afirmaram já ter vivido experiências anteriores a da UFRB que os auxiliaram/auxiliam a desempenhar as suas funções atuais. Quando questionados acerca dessas experiências, cada 1 dos 46 deu uma resposta diferente, estando entre elas: atividades relacionadas com Análises de Processos; Assessoria; Direção de Finanças Públicas, Cargo de Chefia na iniciativa privada, Docência etc.

3.4 PERFIL PROFISSIONAL NA UFRB

Para garantir o anonimato dos respondentes nos setores de trabalho, o perfil laboral do TAE com FG, na UFRB foi elaborado com base em algumas variáveis específicas, como poderá ser visto a seguir. Com relação ao total de respondentes, a maior parte se encontra lotado nas Pró-Reitorias (29, 50% dos respondentes), seguido por aqueles que atuam nos Centros de Ensino (17 ,29,3%) e na Reitoria (12, 20,7%) na Reitoria (Gabinete, Superintendências etc.). Sendo que 23 (39,7%) dos TAE já haviam sido remanejados entre as unidades e/ou setores.

De acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, os níveis da carreira são em função da escolaridade, por ocasião do concurso, a saber: Nível A = alfabetizado + fundamental incompleto; Nível B = fundamental incompleto + completo; Nível C = fundamental completo + ensino médio; Nível D = Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico e, Nível E = Curso superior ou Especialização. Não há possibilidade de mudança de nível, porém há incentivo à capacitação, o que permite um incremento financeiro, que varia de 5% a 20%, a depender da relação direta ou indireta com a Área de Conhecimento a que estão vinculados, conforme dispõe o Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, que permite e estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Os dados revelam que 32 (55,2%) pertencem ao Nível D; 24 (41,4%) ao Nível E, e 2 (3,4%) (2) ao Nível C. Esse dado é interessante ao comparar que mais de 80% dos respondentes possui nível superior ou pós-

graduação, dando a entender que muitos destes ingressam em concursos para nível médio, mesmo tendo nível superior.

As respostas à questão relacionada à Função Gratificada em função do cargo ocupado, classificada em FG001 (R\$ 891,17); FG002 (R\$ 599,51); FG003 (R\$² 486,07); FG004 (R\$ 247,42), que vai até à FG009 (R\$ 56,34), nos permitem verificar que a maioria absoluta, 63,8% (37) auferem os valores da FG001, a de maior remuneração; 19% (11) correspondem à FG002; 3,4% (2), à FG003 e, 13,8% (8) à FG004.

Quanto ao tempo de atuação na UFRB, a maioria dos respondentes, percebe-se que, em termos de organização, levando em conta que a UFRB existe há apenas 13 anos, o corpo dos TAE com FG tem também um perfil jovem, pois conjuntamente, tem-se um percentual de 86,21%, na faixa de 0 a 09 anos de atuação na instituição.

No que se refere às participações nas Comissões Específicas, 74,4% (43) afirmaram já terem sido designados para compô-las, por meio de ordens de serviços, sendo que 39,7% (23) tiveram participação entre 1 e 2 vezes. Destaca-se, porém, que destas comissões, apenas 22,4% (13) foram designados para participar de comissões de concursos para docentes (efetivos ou substitutos) ou de técnico-administrativos em educação. Esse é um fator interessante, pois estas são atividades que geram remuneração extra e que é sabido que ocorre repetição de TAEs indicados, seja por motivos políticos, seja pela expertise que possuem na gestão dos concursos, seja por prevalecerem servidores com menor tempo de serviço público.

Quando questionados se já haviam participado de Projeto ou Programa de Extensão, apenas 29,3% (17) afirmaram que sim. Sobre a participação em Projetos de Pesquisa, a porcentagem cai para apenas 10,3% (6) de participação, mostrando pouco envolvimento dos servidores nessas áreas.

4 OS CRITÉRIOS DE NOMEAÇÃO PARA CARGOS COM FUNÇÃO GRATIFICADA

De acordo com Pacheco (2003), não existe, na literatura brasileira, um consenso quanto aos critérios utilizados pelos gestores para atribuírem Função Gratificada. Segundo a autora, essa afirmação pode ser explicada pela rápida mudança de perfil dos dirigentes públicos brasileiros, motivo pelo qual os

² Valores referentes ao mês de Janeiro/2017. Atualização da Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016.

pesquisadores não conseguiram, ainda, chegar a um acordo com relação aos critérios.

Este descompasso pode ser percebido com as visões divergentes sobre o assunto. Loureiro et al. (1998) acreditam que os profissionais são escolhidos, em sua maioria, por motivos políticos e em consonância com os objetivos da agenda do governo. Para Olivieri (2007), são levadas em consideração as experiências e técnicas profissionais em conjunto com as decisões políticas. Por sua vez, Cavalcante e Lotta (2015) ponderam que os critérios são feitos com base nas relações pessoais estabelecidas nas redes sociais de circulação dentro das instituições, sendo elas públicas ou privadas.

Pacheco (2003), atenta para o fato de que, historicamente, os cargos em comissão no Brasil eram de livre nomeação e serviam para atender aos interesses políticos dos governantes, sendo sempre de alta rotatividade, mudavam-se os interesses, mudavam-se as peças. Assim, a autora argumenta que o debate sobre a profissionalização do setor público brasileiro passou a ocorrer em voltas ao debate do ingresso dos servidores por concurso público, em detrimento da ideia de meritocracia, buscando-se, neste aspecto, dirigentes escolhidos por critérios técnicos, muito embora tenha perdurado no país o legado histórico de nomeação por interesses de quem nomeia.

Contudo, há importância em se estabelecer nomeações que privilegiem um processo de seleção de dirigentes que valorize a competência técnica e burocrática, a visão de futuro para a organização e a experiência do servidor (PACHECO, 2008).

Sobre os critérios de nomeação para FG na UFRB, a maioria dos respondentes desta pesquisa (43, 74,1%) atrela tal indicação apenas à questão das competências técnicas e, não necessariamente à questão da formação profissional ou critérios políticos, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Fatores que propiciaram a indicação do TAE para um cargo com FG na UFRB

Sua indicação para o cargo com FG ocorreu por qual(is) fator(es)?	Nº	%
Tenho perfil e competências técnicas suficientes para exercer o cargo.	43	74,1
Tenho formação profissional compatível para exercer o cargo com FG que estou no momento.	7	12,1
Outros	6	10,3
Historicamente eu exerci cargos de FG na UFRB e, por isso, fui indicado.	2	3,4

Apoiei a chapa dos candidatos que atualmente estão na gestão da Reitoria, Pró-reitoria ou Centro de Ensino.	0	0
Tenho experiências em cargos de gestão na UFRB.	0	0
Tenho competência política para exercer o cargo com FG que estou exercendo no momento.	0	0
Por indicação político-partidária.	0	0
TOTAL	58	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

A maioria se mostra coerente, quando comparamos essa assertiva às declarações de cursos superiores concluídos pelos TAE, que apontam somente 18 (31%) com cursos vinculados à área de gestão. Destaca-se aqui, que não se assume também pelos TAE, que existem critérios políticos para as nomeações, o que vai de encontro às afirmações efetuadas pelo Pró-reitor da PROGEP e pelos GTA. O Pró-reitor de Gestão de Pessoal, afirma significativamente que o critério básico adotado é “muito baseado na confiança” e explica:

“A função gratificada, ou cargo de direção, como pressuposto, ele é um cargo de confiança. Então, a seleção é basicamente essa: aquele servidor que tem mais proximidade com a chefia imediata, com o gestor, que demonstra uma certa responsabilidade... Acredito que a gente precisa investir em treinamento específico. Tecnicamente, de uma forma... concatenada com uma forma escrita, uma metodologia a seguir... Ela, hoje, é à base da confiança, o que atende a questão da legalidade, mas eu acho que é necessário, para a questão da gestão, que critérios técnicos passem a ser observados, sim!” (entrevista Pró-reitor PROGEP)

Quando perguntados sobre quais deveriam ser as formas de indicação para os FG, porém, prevalece a lógica que deveria ocorrer a indicação pelos servidores do setor e submetida à escolha da chefia (32,8%) ou ser feita pelas chefias sendo escolhida pelos pares do setor (20,7%)³ ou, simplesmente, como já ocorre, por indicação das chefias (15,5%) conforme a Tabela 4. Isso implica numa lógica de indicações não apenas baseadas em critérios técnicos, mas também políticos. Isso também leva a crer que, ao mesmo tempo em que se pode ter um desejo por maior participação e democracia, pode haver prevalecer lógicas de interesses corporativos da categoria.

³ Sabe-se que no CAHL, a escolha do Gerente Técnico-Administrativo, que possui CD, a partir de 2016, foi feita com uma lista triplíce indicada pelo Diretor, sendo votada por todos os técnicos para escolha.

Tabela 4 – Formas de indicação para cargos com FG na UFRB

Em sua opinião, a indicação para cargos com FG na UFRB, deve:	Nº	%
Ser feita com base na indicação dos servidores que compõem o setor e submetida à escolha da chefia	19	32,8
Ser feita com base na indicação das chefias e submetida à escolha dos servidores que compõe o setor	12	20,7
Ser feita por indicação das chefias	9	15,5
Não tenho opinião formada a respeito	9	15,5
Outros	9	15,5
TOTAL	58	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Pacheco (2008) afirma que essa lógica obedece ao pensamento de Geddes (1994 apud PACHECO, 2008) que considera que os critérios de indicação, são em sua maior parte para garantir sobrevivência política dos governos e das gestões, visto que o nomeado deve se manter leal a quem o nomeou.

Apenas 09 respondentes (15,5%) apontam outros critérios para indicação para cargos com FG na UFRB, a saber: com base na competência, no perfil e experiência do servidor; currículo e competências comprovadas; deve ser em conformidade com a necessidade do setor e vinculada a capacidade técnica do servidor; deve ser feita por indicação das chefias, com base, exclusivamente, em critério de competência técnica aliado à dedicação do servidor ao serviço público; deveria ser realizado uma avaliação da capacidade do servidor etc.

O GTA G, também confirma a lógica política das indicações, considerando a ideia de “consenso” e “autonomia” dos TAE nos núcleos.

“Normalmente a (...) sempre dá muita autonomia para os técnicos dentro dos núcleos mesmo, a gente entra num **consenso; nunca houve nenhum nome vetado**; não há nenhum tipo formal de eleição, mas **há um consenso entre os pares** daqueles nomes que ocupam os cargos. Logicamente que, assim, é uma função de confiança... mesmo que seja um ato discricionário do agente, do diretor. Mas, lá sempre foi uma coisa muito conversada, principalmente com os chefes, os núcleos... é muito conversado entre os pares”. (Entrevista GTA G)

Pela Tabela 5, na opinião dos TAE da UFRB, com FG, nenhum TAE declara concordar com a utilização de critérios políticos como base para a escolha do TAE

para cargos com FG na UFRB. Somente nesta questão, todos os TAE tiveram opinião formada.

Tabela 5 – Critérios de escolha para cargos com FG

Em sua opinião, o critério de escolha para cargos com FG na UFRB, deve:	Nº	%
Ser feita tendo por base mais os critérios relacionados ao perfil técnico-profissional de competências	50	86,2
Ser feita tendo por base mais os critérios meritocráticos	6	10,3
Outro	2	3,4
Ser feita tendo por base mais os critérios políticos	0	0
Não tenho opinião formada a respeito	0	0
TOTAL	58	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

É importante observar que nas entrevistas, todos os GTA afirmaram ser uma escolha de indicação política, relacionando essa escolha com os interesses da chefia e, em menor escala, com os servidores que ocupavam os setores. A fala de alguns deles, a seguir, mostra tais questões, mas reconhecem a necessidade de ter outros critérios de seleção, como já afirmado anteriormente em declaração do Pró-reitor.

“É, uma questão de indicação, né... toda indicação é política, né, então... uma questão mesmo de indicação, puramente indicação.” (Entrevista GTA A)

“o FG está ligado a um gestor, então, acaba que sendo indicação inteiramente política. Então, nem sempre quem está ocupando aquela... aquela função, ele... ele desempenha com habilidade determinada função. Então, aí... aí você vê precarização no serviço, mau atendimento. (...) O bom seria se tivesse uma seleção, né!?” (Entrevista GTA B)

“Olha, na verdade, eu não posso falar por todos os centros, porque cada centro tem a sua dinâmica, (...) nós não temos critérios específicos para nomeação das pessoas em cargos de função gratificada ou cargos comissionados... Então, assim, os critérios, na verdade, são eleitos pela direção, a quem cabe a designação do cargo, ou então, cada diretor elege à sua maneira, mas eu creio que aqui no XXXX, as competências como trabalho, competências, habilidades, conhecimentos... tudo isso seja levado em consideração.” (Entrevista GTA F)

É interessante observar na fala do GTA F que, mesmo alegando haver critérios técnicos, esse desconhece detalhes destes e que são “eleitos pela direção... a sua maneira”.

5 PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA BME DA UFRB

O levantamento das competências existentes dos TAE da UFRB, com FG, foi baseado em cinco dimensões descritas na Tabela 6 - Competências existentes dos TAE da UFRB, com FG e os respondentes foram instados a avaliarem seu nível de conhecimento sobre os conteúdos, numa escala de 1 a 5.

Tabela 6 – Competências existentes dos TAE da UFRB, com FG.

DIMENSÕES	CONTEÚDOS	1 – Já ouviu falar, mas não conhece		2 – Conhece pouco		3 – Conhece moderadamente		4 – Conhece suficientemente para exercer suas funções		5 – Conhece bastante e domina este assunto	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Conceituais	Legislação sobre o serviço público	0	0,0	1	1,7	13	22,4	38	65,5	6	10,3
	Normas internas da UFRB relacionadas a ensino	3	5,2	14	24,1	11	19,0	26	44,8	4	6,9
	Normas internas da UFRB relacionadas à extensão	6	10,3	19	32,8	12	20,7	21	36,2	0	0,0
	Normas internas da UFRB relacionadas à pesquisa	7	12,1	19	32,8	13	22,4	18	31,0	1	1,7
	Planejamento Estratégico	2	3,4	8	13,8	21	36,2	23	39,7	4	6,9
	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	3	5,2	13	22,4	20	34,5	19	32,8	3	5,2
	Estatuto da UFRB	1	1,7	13	22,4	13	22,4	27	46,6	4	6,9
	Regimento Interno da UFRB	1	1,7	12	20,7	12	20,7	29	50,0	4	6,9
	Relação universidade - sociedade	4	6,9	13	22,4	15	25,9	24	41,4	2	3,4
Ferramentas	Banco de dados	8	13,8	11	19,0	19	32,8	18	31,0	2	3,4
	Editores de apresentações (Power Point, Prezi etc.)	3	5,2	4	6,9	12	20,7	34	58,6	5	8,6
	Editores de imagens	4	6,9	13	22,4	20	34,5	18	31,0	3	5,2

	Editores de texto (Word, Libre Office etc.)	0	0,0	1	1,7	5	8,6	35	60,3	17	29,3
	Internet	0	0,0	1	1,7	1	1,7	37	63,8	19	32,8
	Planilhas (Excel etc.)	0	0,0	4	6,9	11	19,0	39	67,2	4	6,9
	Softwares estatísticos (SPSS etc.)	26	44,8	20	34,5	6	10,3	6	10,3	0	0,0
Políticas	Pautas/reinvindicações da sua categoria (TAE)	0	0,0	8	13,8	23	39,7	23	39,7	4	6,9
	Pautas/reinvindicações da categoria docente	14	24,1	21	36,2	18	31,0	5	8,6	0	0,0
	Pautas/reinvindicações da categoria discente	12	20,7	20	34,5	21	36,2	5	8,6	0	0,0
Rotinas Administrativas	Comunicação institucional escrita	2	3,4	2	3,4	10	17,2	34	58,6	10	17,2
	Rotinas e procedimentos administrativos na UFRB	0	0,0	2	3,4	11	19,0	39	67,2	6	10,3
	Organização e gestão de eventos	7	12,1	15	25,9	13	22,4	21	36,2	2	3,4
Outras línguas	Inglês	1	1,7	21	36,2	21	36,2	15	25,9	0	0,0
	Espanhol e outras línguas estrangeiras	7	12,1	27	46,6	10	17,2	13	22,4	1	1,2

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Ao analisarmos a primeira dimensão (conteúdos conceituais), por tratar-se de TAE com FG, nos chama a atenção o expressivo número de servidores que alegam desconhecer ou conhecer pouco as normas internas da UFRB, sejam as relacionadas à pesquisa (26, 44,9%), sejam relacionadas à extensão (25, 43,1%) e, até mesmo às relacionadas ao ensino (17, 29,61%). É preocupante que os servidores que ocupam o nível intermediário da burocracia, com cargo comissionado, demonstrem tal desconhecimento das normas a respeito do tripé da missão da universidade (ensino-pesquisa-extensão). Talvez isso se explique pela inexistência de capacitação específica para os TAE, com FG, conforme fala dos GTA:

“Seria muito interessante se houvesse uma capacitação com relação a... nesse sentido, né!? Você vai assumir um núcleo e.... ou gerenciar um setor você tivesse uma capacitação para lhe ajudar nessa... nessa gestão. Seria

muito interessante, o que hoje, infelizmente não... não temos, ainda! Ainda, não temos! “ (Entrevista GTA B)

“É... Infelizmente, nos últimos anos, não. Porque essas capacitações aqui na UFRB, ela é gerida pela PROGEP – Pró Reitoria de Gestão de Pessoal, e de uns anos para cá tem reduzido recurso, quase zerado o recurso para capacitação. Então, a gente não tem tido essa oferta de cursos, para essas pessoas, de forma geral, não está tendo. O que a gente tem são treinamentos mais práticos, pragmáticos: “um novo módulo do sistema de gestão entrou em funcionamento”, faz um treinamento específico para aquele módulo; mais para saber mexer naquele módulo, saber a funcionalidade dele, mas não pensando numa capacitação mais de... de longo prazo...” (Entrevista GTA A)

Quanto aos conteúdos ferramentais, relativo à utilização da informática, verifica-se que, o conhecimento sobre a Internet e Editores de Texto, a maioria absoluta informa ter conhecimento suficiente para o exercício da função e que dominam o assunto, 56 (96%) e 52 (89,6%), respectivamente.

Ao analisarmos os conteúdos políticos, verificamos tratar-se de um aspecto crítico em relação às Pautas/Reinvindicações tanto dos docentes, quanto dos discentes, por tratar-se de categorias que são o objeto da existência da universidade. Assim como corre com as questões relativas às normas internas da UFRB, a maioria dos TAE com FG, alega desconhecimento ou o pouco conhecimento da pauta dos docentes (35, 60,3%) e dos discentes (TAE com FG, (32, 55,2%). Até mesmo em relação às pautas da sua própria categoria, somente 23 (39,7%) afirmam conhecerem o suficiente para o exercício das suas funções. Não surpreende, tendo em vista que esses números se aproximam da informação dada por 24 (41,4%) TAE com FG, que afirmaram não ter nenhum posicionamento político-ideológico. Isso pode ser algo que explique as constantes disputas e conflitos existentes entre as categorias.

Em termos dos conteúdos relativos às Rotinas Administrativas, os conhecimentos sobre as rotinas e procedimentos administrativos na UFRB foram os que alcançaram os maiores índices de conhecimento suficiente para o exercício da função, 39 (67,2%) TAE com FG e, 06 (10,3%) afirmaram conhecerem o bastante e dominarem o assunto, o que contrasta com a afirmação de 56 (96,6%) dos TAE, que apontaram a necessidade de capacitação, que é confirmado onde, uma das áreas prioritárias indicada por eles para a capacitação, refere-se aos Conhecimentos Técnicos e Gerenciais vinculados à função que ocupa. Nesse sentido, para além da questão orçamentária dos poucos recursos para a capacitação, os GTA têm se mostrado preocupados e têm tomado iniciativas, conforme informa o GTA F:

“É, não existe nada disso. Eu acho que deveria existir. Realmente, quando você está assumindo um cargo existem tarefas específicas daquele cargo, então, realmente, ficaria... eu acredito que não seria difícil você organizar um treinamento focado para isso e para exercer certos tipos de atividade. E aí, eu falo muito enquanto Centro de Ensino, que os nossos Centros... nós tentamos padronizar. Porque, na verdade, no início da UFRB, cada Centro agia à sua maneira. Foi instituído um fórum dos Gerentes Técnicos, que tem se reunido periodicamente, nós temos reuniões mensais, ordinárias e, quando necessário, também extraordinárias, a gente tem tentado padronizar todas as rotinas e procedimentos no âmbito dos centros de ensino. Porque é difícil você chegar num Centro que funciona de uma forma e outro Centro que funciona de outra forma, e aí, falando não só para o servidor, mas também pro discente, pro docente, pra qualquer usuário que chegue lá para procurar um serviço e em cada Centro esse serviço ser ofertado de uma maneira distinta ou seguindo um rito distinto.” (Entrevista GTA F)

Por fim, na dimensão Outras Línguas, não figura entre os TAE pesquisados, nenhum que tenha o domínio do Inglês e, a grande maioria, perfeitamente divididos (21, 36,2%, perfazendo um total de 42, 72,4%), encontram-se entre os que conhecem pouco e os que conhecem moderadamente. Já em relação ao Espanhol e outras línguas, há 01 (1,7%) que afirma dominar o assunto, assim como 07 (12,1%) afirmam já terem ouvido falar, mas desconhecem o assunto; 27 (46,6%) informam que conhecem pouco e 13 (22,4%) declaram conhecer o suficiente para o exercício da função.

Ao finalizar o questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG, foram propostas 03 questões, onde eles deveriam citar de 03 a 05 temas referentes às dimensões **conhecimento**, **habilidades** e **atitudes**, com vistas a identificar o que os TAE julgavam fundamentais para o exercício da sua FG, cujo panorama apresentamos nos Quadros 1, 2 e 3. Para tanto, foram informados que deveriam considerar **conhecimento** como o conjunto de informações e/ou conhecimentos que a pessoa armazena e gera, lançando mão quando precisa. Diz respeito ao SABER ou CONHECER.

Quadro 1 – Conhecimentos julgados fundamentais pelos TAE da UFRB, com FG

CONHECIMENTOS*					
1ª Ocorrência	Nº	2ª Ocorrência	Nº	3ª Ocorrência	Nº
Legislação e normas internas	16	Fluxos de gestão	11	Relações interpessoais	6
Conhecimento técnico específico (design, pedagógico etc.)	14	Legislação e normas internas	10	Legislação e normas internas	10

Gestão administrativa e gestão de projetos	6	Redação oficial e norma culta	3	Fluxos de gestão	8
Informática	3	Relações interpessoais	3	Sistemas de gestão e informação da UFRB	3
Redação oficial e norma culta	2	Informática	3		
Sistemas de gestão e informação da UFRB	2	Sistemas de gestão e informação da UFRB	2		

*Dos 58 TAE com FG, apenas 07 citaram o quarto e o quinto conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Destacado entre as três ocorrências, o **conhecimento** por eles julgado como fundamental, refere-se às normas internas. Ao tempo que assim se posicionam, nos é permitido verificar certo contraste neste registro, já que foi anteriormente alegado pela maioria deles, que desconheciam ou conheciam pouco as normas internas da UFRB. Compreensivelmente, com destaque, é listado a necessidade de conhecimento técnico, mesmo que esta citação se reproduza somente na primeira ocorrência.

Quanto à segunda dimensão, a questão informava que **habilidade** é o agir de modo necessário, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos. Diz respeito ao SABER FAZER

Quadro 2 – Habilidades julgadas fundamentais pelos TAE da UFRB, com FG

HABILIDADES					
1ª Ocorrência	Nº	2ª Ocorrência	Nº	3ª Ocorrência	Nº
Bom relacionamento interpessoal	10	Operacionalizar sistemas informatizados	12	Habilidades Gerenciais	10
Operacionalizar sistemas informatizados	10	Capacidade de planejamento	8	Aptidões específicas de gestão	9
Aptidões específicas de gestão	9	Habilidades gerenciais	8	Operacionalizar sistemas informatizados	5
Atender as demandas da comunidade acadêmica	6	Resolução de conflitos	3	Resolução de conflitos	4
Resolução de conflitos	3	Atender as demandas da comunidade	3	Capacidade de planejamento	4

		acadêmica			
Habilidades gerenciais	3	Proatividade	2	Bom relacionamento interpessoal	3
Proatividade	2		2	Atender as demandas da comunidade acadêmica	3
				Proatividade	2

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

Nesta dimensão, percebe-se uma maior repetição de citação nas três ocorrências, com maior ou menor grau de hierarquia, gerando um equilíbrio na substância das citações. Em que pese os TAE não admitirem a política como critério para indicação ao cargo com FG, neste quesito, há recorrência de citação de **habilidades** políticas, como o bom relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos e o atendimento à comunidade acadêmica. Em consonância com a necessidade de conhecimentos técnicos específicos, como questão ferramental, aqui também é considerado como habilidade fundamental, a operacionalização de sistemas informatizados.

Por fim, na terceira dimensão, foram informados de que a **atitude** é o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida e determinam nossas atitudes. Diz respeito ao QUERER FAZER.

Quadro 3 – Atitudes julgadas fundamentais pelos TAE da UFRB, com FG.

ATITUDES					
1ª Ocorrência	Nº	2ª Ocorrência	Nº	3ª Ocorrência	Nº
Proatividade	20	Proatividade	8	Iniciativa	6
Comprometimento	2	Comprometimento	6	Respeito à hierarquia	4
Abertura para diálogo	2	Cordialidade	3	Bom relacionamento interpessoal	4
Ética	2	Honestidade	2	Ética	3
Serenidade / Paciência	3	Disponibilidade	2	Moralidade / lisura	3
Flexibilidade	2	Respeito a hierarquia	2	Disponibilidade	2
Honestidade	1	Iniciativa	2		
Liderança	1	Moralidade / lisura	2		

Disponibilidade	1	Liderança	1
-----------------	---	-----------	---

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do questionário aplicado aos TAE da UFRB, com FG.

A proatividade, citada com proeminência como **atitude** julgada fundamental para os TAE com FG, é também confundida por eles como uma habilidade. Nas outras atitudes há uma dispersão maior de citações, com pequena concentração das seguintes atitudes: disponibilidade, respeito à hierarquia e a moralidade/ética.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar as percepções sobre os critérios de seleção dos TAE da UFRB para nomeação para cargos de gestão, com Função Gratificada, no âmbito da Burocracia de Médio Escalão. Os resultados obtidos permitem constatar que há uma divergência entre as percepções dos TAE e dos seus superiores responsáveis pelas suas indicações.

Por um lado, os TAE com FG, em sua maioria absoluta (74,1%) acreditam que a sua indicação para o cargo foi consequência do seu perfil e por ter competências técnicas suficientes para o exercício do cargo. Descartam por completo a possibilidade de a indicação derivar do apoio às chapas eleitas para a direção dos Centros, da Reitoria e, conseqüentemente das Pró-reitorias; e/ou que sejam oriundas de indicações político-partidárias; e/ou por terem competências políticas para o exercício do cargo e/ou por terem experiências em cargos de gestão na UFRB.

Na contramão desta realidade, as entrevistas concedidas pelos GTA de todos os 07 Centros de Ensino e pelo Pró-reitor da PROGEP, apontam que, na UFRB, não existem critérios objetivos – competência, meritocracia, experiência, seleção, avaliação etc. - para a referida indicação. Pelo contrário, afirmam categoricamente que, por tratar-se de cargo de confiança da gestão da unidade, o critério utilizado é o político, onde, de forma empírica, também levam em consideração a experiência do indicado e a sua capacidade de relacionamento interpessoal.

A literatura nos mostra que não há entendimento pacífico quanto aos critérios para indicação de um servidor, público ou privado, para um cargo comissionado (PACHECO, 2003). Para Cavalcante e Lotta (2015), são as relações interpessoais

que sustentam o critério de escolha. Entretanto, Loureiro et al. (1998) afirmam que a indicação se dá, majoritariamente, por origem política, em concordância com a agenda do governo. E, ainda, Olivieri (2007) argumenta que é o conjunto formado pelas experiências e pelas técnicas profissionais, em concordância com o aspecto político, que permeia as indicações.

Ao comparar a literatura com a prática vigente nas indicações para cargo com Função Gratificada na UFRB, destarte a percepção dos TAE da UFRB, com FG, percebe-se que os critérios praticados pelos GTA da UFRB e o Pró-reitor da PROGEP, se assemelham aos critérios utilizados para nomeação de cargos comissionados na burocracia de alto escalão, como afirma Loureiro et al (1998), onde as indicações são frutos de critérios políticos.

REFERÊNCIAS

ATCHE, A. C. R. **Política de ações afirmativas na educação superior: a experiência da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) no período de 2006- 2012.** 2014. 142 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares sobre Universidade) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

BALBRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University.** Harvard University Press., Inglaterra: Cambridge, 1962

BLAU, P. M. **Universidades como Organização,** Revista Brasileira de Administração da Educação, V.2, nº72, p.10-26, Brasília - DF, 1984.

BRASIL. **Lei nº 11.151,** de 29/07/2005. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia – UFBA, e dá outras providências. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11151.htm> Acesso em: 12 dez. 2016.

_____. **Decreto nº 5.707,** de 23/02/2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 29 set. 2016.

_____. **Decreto nº 5.824,** de 29/06/2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de

janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm> Acesso em: 12 dez. 2016.

_____. **Decreto nº 5.825**, de 29/06/2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. **Decreto nº 6.096**, de 24/04/2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6096-24-abril-2007-553447-publicacaooriginal-71369-pe.html>> Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **Lei nº 13.328**, de 29/07/2016. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2016/lei-13328-29-julho-2016-783462-publicacaooriginal-150907-pl.html>> Acesso em 13 mar. 2018.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (Org.) **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetórias e atuações**. Brasília, ENAP. 2015. Disponível em: <<<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2063/Burocratas%20de%20m%C3%A9dio%20escal%C3%A3o.pdf?sequence=2>>> . Acesso em: 02 dez. 2016.

COHEN, M.D.; MARCH, J.; OLSEN, J.P. **A Garbage Can Model of Organization Choice**, Administrative Science Quartely, v.17, n.1, p.1-25, 1972.

ÉSTHER, A. B. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais**: a visão da alta administração. CADERNOS EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

KEER, C. **The Uses of the University**. Harvard University Press, p.18, Inglaterra: Cambridge, 1972.

LAUREANO, R. J. **Desafios da Gestão por Competência por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução: REUILLARD, P. C. R. 3. ed. rev. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LINHARES, Maria Beatriz Martins. **O Ciclo Vital**:: São Paulo: Faculdade de Medicina Usp. Departamento de Neurociências e Ciências do Comportamento, 2017. 21 slides, color. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3997540/mod_resource/content/1/Aula%20

4%20O%20Ciclo%20Vital%20Adolescente%20Adulto%20Idoso%202017.pdf>.
Acesso em: 20 ago. 2018.

LOUREIRO, M. R. et al. **Burocracia e política na nova ordem democrática brasileira**: o provimento de cargos no alto escalão do Governo Federal (governos Sarney, Collor, Itamar Franco e FHC). Relatório de pesquisa. São Paulo: NPP/EAESP/FGV, 1998.

PACHECO, R. S. **Crítérios de nomeação para cargos de direção no setor público**. Rev. Desigualdade & Diversidade – Dossiê Especial, Segundo Semestre de 2011, pp. 21-30. Disponível em <<http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/06%20DeDespecialArt%2002Regina%20Pacheco.pdf> > Acesso em 07 abr. 2018.

_____. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, VII, 2002, Lisboa. Disponível em <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/regina_monteiro_-_cambio.pdf > Acesso em: 07 abr.2018.

_____. **Brasil: politización, corporativismo y profesionalización de la función pública**. In: Francisco Longo; Carles Ramió. (Org.). **Profesionalización del Empleo Público en America Latina**. 1 ed. Barcelona: Fundació CIDOB, 2008, v., p. 141-164.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA.

UFRB 5 anos. Caminhos, histórias e memórias. Cruz das Almas: UFRB, 2010. Disponível EM <<https://issuu.com/ufrb/docs/ufrb-5-anos>> Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **Plano De Desenvolvimento Institucional 2015 – 2019**. Disponível em <https://www.ufrb.edu.br/soc/images/PDI/PDI_2_ETAPA_28_07_2016.pdf> Acesso em: 12 mar. 2017.

_____. **UFRB em números - 2017**. Disponível em <<https://www.ufrb.edu.br/proplan/ufrb-em-numeros/category/26-ufrb-em-numeros-2017>> Acesso em: 04 ago. 2018.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: TRYLINSKI, M. H. C. V. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

3 SEGUNDO ARTIGO:

Perfil de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos em uma Jovem Universidade: novos perfis em uma tradicional burocracia?¹

Resumo

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) possibilitou a expansão e interiorização do ensino superior no Brasil, trazendo propostas inclusivas e processos formativos menos tradicionais. Isso implicou no aumento significativo de concursos públicos para docentes e servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), com diferentes formações e perfis para atuarem em novas estruturas organizacionais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), menos hierarquizadas, com forte atuação política, estilos próprios de gestão e burocracias em formação. Este estudo foi realizado num Centro de Ensino de uma IFES no interior do Nordeste, com 2.000 estudantes de graduação e pós-graduação, 124 professores e 42 TAEs. O objetivo foi identificar o perfil de competências individuais dos TAEs em detrimento das competências requeridas para os cargos que assumem, buscando compreender as demandas por formação e satisfação com o trabalho. Foi aplicado questionário composto por 122 questões distribuídas em seis dimensões de análise: perfil laboral, perfil socioeconômico, perfil de trajetória educacional, perfil de satisfação no trabalho, avaliação das condições de trabalho, competências existentes e a desenvolver. Usou-se o *Google Forms* obtendo uma amostra de 28 respondentes (65%). Os resultados são analisados por meio de análise descritiva simples e análise de conteúdo. Trata-se de servidores jovens com idade média de 35,4 anos, a maioria com ensino superior e pós-graduação em diferentes áreas; 67% autodeclarados pardos ou negros; em média de 3 a 6 anos de concursado. A maioria atua em cargos de gestão, porém, declaram pouco conhecimento específico sobre gestão, mais aptidões técnicas e poucas aptidões voltadas para relacionamentos e atendimento. As análises levam a refletir sobre os processos seletivos no serviço público, a formação da burocracia nas ditas novas estruturas universitárias e os impactos na gestão universitária.

Palavras-chave: Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), servidores técnico-administrativo em educação (STAE), competências, burocracia.

Abstract

The Program to Support for Plan of Expansion and Restructuring for Federal University (REUNI) has made it possible to expand and desconcentracion higher education in Brazil, bringing inclusive proposals and less traditional training processes. This entailed the significant increase in public tenders for teachers and technical-administrative servants in education (TAEs), with different formations and profiles to work in new organizational structures of the Federal Institutions of Higher Education (IFES), less hierarchical, with strong political, management styles and training bureaucracies. This study was carried out in a Education Center of an IFES in the interior of the Northeast, with 2.000 undergraduate and graduate students, 124 teachers and 42 TAEs. The objective was to identify the profile of individual competences of the TAEs to the detriment of the competencies required for the positions they assume, seeking to understand the demands for training and satisfaction with work. It was applied a questionnaire composed of 122 questions distributed in six dimensions of analysis: work profile, socioeconomic profile, educational trajectory profile, job satisfaction profile, evaluation of working conditions, existing skills and to be developed. Google Forms was used, obtaining a sample of 28 respondents (65%). The results are analysed through simple descriptive analysis and content analysis. These are young servants with an average age of 35.4 years, most with higher education and postgraduate in different areas; 67% self-reported brown or black; on average from 3 to 6 years of bankruptcy. Most of them work in management positions, but declare little specific knowledge about management, more technical skills and few skills related to

¹ Artigo publicado originalmente em Interfaces Científica – Direito, Aracaju, v. 6, n. 3, p. 103-118, 2018. Disponível em < <https://periodicos.set.edu.br/index.php/direito/article/view/5870/2911> > Acesso em: 26 jul. 2018

relationships and service. The analyses lead to a reflection on the selective processes in the public service, the formation of bureaucracy in the said new university structures and the impacts on university management.

Keywords: Federal Institutions of Higher Education (IFES), technical-administrative servants in education (STAE), competencies, bureaucracy.

Resumen

El Programa de Apoyo a los Planes de Reestructuración y Expansión de las Universidades Federales (REUNI) posibilitó la expansión e interiorización de la enseñanza superior en Brasil, trayendo propuestas inclusivas y procesos formativos menos tradicionales. Esto implicó el aumento significativo de concursos públicos para docentes y servidores técnico-administrativos en educación (TAE), con diferentes formaciones y perfiles para actuar en nuevas estructuras organizativas de las Instituciones Federales de Enseñanza Superior (IFES), menos jerarquizadas, con fuerte actuación política, estilos propios de gestión y burocracias en formación. Este estudio fue realizado en un Centro de Enseñanza de una IFES en el interior del Nordeste, con 2.000 estudiantes de graduación y posgrado, 124 profesores y 42 TAEs. El objetivo fue identificar el perfil de competencias individuales de los TAE en detrimento de las competencias requeridas para los cargos que asumen, buscando comprender las demandas por formación y satisfacción con el trabajo. Se aplicó cuestionario compuesto por 122 preguntas distribuidas en seis dimensiones de análisis: perfil laboral, perfil socioeconómico, perfil de trayectoria educativa, perfil de satisfacción en el trabajo, evaluación de las condiciones de trabajo, competencias existentes y a desarrollar. Se utilizó Google Forms obteniendo una muestra de 28 encuestados (65%). Los resultados se analizan mediante un análisis descriptivo simple y análisis de contenido. Se trata de servidores jóvenes con edad media de 35,4 años, la mayoría con enseñanza superior y posgrado en diferentes áreas; 67% autodeclarados pardos o negros; en promedio de 3 a 6 años de concursado. La mayoría actúa en cargos de gestión, sin embargo, declaran poco conocimiento específico sobre gestión, más aptitudes técnicas y pocas aptitudes dirigidas a relaciones y atención. Los análisis conducen a reflexionar sobre los procesos selectivos en el servicio público, la formación de la burocracia en dichas nuevas estructuras universitarias y los impactos en la gestión universitaria.

Palabras Clave: Instituciones Federales de Enseñanza Superior (IFES), servidores técnicos-administrativos en educación (STAE), competencias, burocracia

INTRODUÇÃO

A partir de meados da década de 2000, propostas inclusivas e processos formativos menos tradicionais passam a serem observados na Educação Superior brasileira, resultantes de políticas de expansão e interiorização, a exemplo do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Em decorrência, houve aumento significativo de concursos públicos para docentes e servidores técnico-administrativos em educação (TAE), com diferentes formações e perfis, para atuarem em novas estruturas organizacionais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), menos hierarquizadas, com forte atuação política, estilos próprios de gestão e burocracias em formação.

As IFES são autarquias na administração pública federal que atuam de modo autônomo e descentralizado e possuem especificidades quanto aos seus burocratas. Para seu funcionamento, em termos de recursos humanos, é preciso a presença de pelo menos duas categorias de servidores: docentes e TAE, cujo ingresso se dá por meio de concursos públicos baseados em critérios de meritocracia ou ainda por meio de contratação de empresas que terceirizam diversas funções, principalmente, as mais operacionais (ENAP, 2009).

Ainda são incipientes as análises relacionadas aos burocratas das IFES, com vista aos seus perfis, atuação e importância na implementação de tais políticas públicas. Atreladas a todas estas questões estão ainda outras relacionadas à satisfação no trabalho, eficiência, comprometimento organizacional, políticas de permanência dos servidores, políticas de capacitação, entre outras.

Sobretudo a partir de 2013, quando a grande mídia era uníssona ao anunciar “o ano dos concursos” (FONTAINHA, 2013), sabe-se que há um aumento considerável de profissionais interessados nestes por diversos motivos, inclusive a possibilidade de estabilidade empregatícia, quando prevalecem lógicas de “estudar para passar no concurso”, puramente meritocráticas, sem muitas vezes haver a adequação do perfil de competências do profissional concursado às necessidades da organização. Por outro lado, este perfil tem a possibilidade de ir se desenvolvendo ao longo da atuação do profissional, por meio de processos de aprendizagem.

Destaca-se ainda que, no caso das IFES, as suas naturezas e objetivos finalísticos voltados para o ensino, pesquisa e extensão exigem dos seus burocratas perfis diferenciados na administração pública. As universidades, enquanto organizações formais e complexas, possuem características burocráticas, políticas e técnico-profissionais específicas. É preciso compreender a administração universitária e seus moldes de racionalização para além das lógicas de uma empresa privada ou de qualquer outra organização pública. Considerar suas especificidades organizacionais e as burocracias, principalmente das novas IFES surgidas/consolidadas a partir da década de 2000, é uma necessidade premente.

A gestão de pessoas na administração pública federal brasileira vem se modificando ao longo do tempo, acompanhando a evolução da história do país (PEREIRA; SILVA, 2011). As IFES, devido às suas especificidades, têm sido objeto de legislação específica. Compreende-se como burocrata, neste artigo, os servidores públicos que ocupam “o corpo permanente do Estado, isto é, atores não eleitos por voto popular, mas que desempenham papel central na condução dos assuntos públicos, sejam eles membros de carreiras ou não” (CAVALCANTE, LOTTA, 2015, p. 13).

Neste sentido, é importante compreender qual o perfil dos servidores públicos que atuam nas IFES, bem como quais suas competências, em especial dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) das novas universidades brasileiras. Este artigo apresenta os resultados da primeira etapa de análise do perfil de competências dos TAE em um Centro de Ensino de uma IFES jovem, no interior do Nordeste do País. No total, esta IFES conta com 1.254 servidores, sendo 630 docentes e 624 TAE; e com aproximadamente 10.000 estudantes, distribuídos em cursos de graduação e pós-graduação em sete Centros de Ensino, atuantes em seis municípios. O Centro de Ensino onde foi realizada a pesquisa, no ano de 2016, possuía 124 docentes e 42 TAE. **O objetivo do estudo foi identificar o perfil de competências individuais dos TAE, buscando compreender as demandas por formação.**

Foi aplicado questionário composto por 122 questões distribuídas em seis dimensões de análise: perfil laboral, perfil socioeconômico, perfil de trajetória educacional, perfil de satisfação no trabalho, avaliação das condições de trabalho, competências existentes e a desenvolver. Para coleta de dados, usou-se o *Google Forms*, obtendo uma amostra de 28 respondentes (65% do total no Centro). Os

resultados foram analisados por meio de análise descritiva simples e análise de conteúdo. Por um compromisso ético com os respondentes, neste trabalho não são divulgados os nomes da IFES ou do Centro ao qual estão ligados os TAE respondentes.

Este artigo está organizado em quatro seções, além desta Introdução. Na próxima seção, são discutidas as especificidades da formação da burocracia nas universidades. Em seguida, são abordados elementos teórico-legais quanto às competências para o setor público. Na seção seguinte, são apresentados os resultados do estudo sobre o perfil de competências dos TAE na IFES mencionada. Para concluir, é feita uma reflexão sobre o sistema burocrático tradicional, que sustenta a seleção e contratação de servidores públicos para as jovens IFES brasileiras, em contraste com a real demanda de competências e habilidades para que o serviço público consiga efetivamente atender ao público-alvo.

1 A ESPECIFICIDADE DA BUROCRACIA NAS IFES RECÉM-CRIADAS

No Brasil, os estudos sobre burocracia surgem em um contexto cultural influenciado pela tradição patrimonialista, ligada a conceitos relacionados diretamente à pessoa – como a lealdade –, o que causa uma tensão cultural, chocando a impessoalidade burocrática com a “lei da exceção” e o corporativismo brasileiro.

O tipo ideal “weberiano”, no qual a autoridade é legitimada por meio de normas que fundamentem a base da autoridade, parece não ser tão compatível com os aspectos burocráticos das universidades brasileiras. Se tomarmos o modelo burocrático isoladamente, este não representa a realidade vigente nestas organizações, pois existem disfunções quanto à hierarquia, à estrutura de controle e aos procedimentos administrativos.

As universidades, tendo em vista semelhanças de suas estruturas com as burocracias de governos e empresas privadas, possuem aspectos que as diferenciam, tornando-as uma burocracia especial: o tipo de pessoal, o produto e o modo como se organizam (BLAU, 1970). Os valores burocráticos baseados na lógica utilitarista não podem ser tomados isoladamente em um tipo de organização complexa na qual os objetivos são diversificados, conflitantes e demarcados (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

O enfoque burocrático específico das universidades não pode ser analisado separado de uma lógica política, considerando-as como classe única de organização profissional, que difere dos outros tipos de organizações pelos motivos e metas pouco claras e o fato de contarem, em seus quadros de pessoal, profissionais com elevado nível de qualificação.

Neste estudo, partimos da ideia de que, nas universidades recentes oriundas das políticas de expansão e interiorização, apesar de existirem propostas de novas estruturas organizacionais, com menos hierarquia e maior flexibilidade de adaptação, com possíveis novos perfis de servidores públicos, questões relacionadas às especificidades da burocracia e da política apontadas na literatura clássica parecem serem perpetuadas.

Vale salientar que a IFES na qual foi realizada esta pesquisa possui uma pretensão inovadora na estrutura organizacional, com o mínimo de hierarquia possível. Aboliu a lógica de faculdades e institutos de ensino, com suas congregações, direções e departamentos, em uma tentativa de simplificar as relações organizacionais e de comunicação, de modo a fluir processos burocráticos mais eficientes e eficazes.

2 AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS TAE NAS UNIVERSIDADES

A gestão de pessoas na administração pública federal brasileira vem se modificando ao longo do tempo, acompanhando a evolução da história do país (PEREIRA; SILVA, 2011). As IFES, devido às suas especificidades, têm sido objeto de legislação específica, na qual destacamos a Lei nº 11.091/2005, que definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), com a regulamentação efetuada pelos decretos nº 5.284/2006 (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) e nº 5.825/2006 (Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação) e o Decreto nº 7.232/2010, que oferece certa autonomia às IFES quanto à contratação de novos TAE.

A área de Gestão de Pessoas no serviço público passa por algumas mudanças, principalmente a partir do Decreto nº 5.707/2006, que estabelece o desenvolvimento da competência com vistas à aquisição do conhecimento,

habilidade e atitude do servidor para o exercício das funções públicas de sua responsabilidade, objetivando alavancar os resultados a serem alcançados institucionalmente (LAUREANO, 2012). Tal Decreto apresenta a finalidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, tendo como foco:

- 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.
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (PNPD, BRASIL, 2016)

A referida Política teve seus instrumentos instituídos pela Portaria MP nº 208, de 25/07/2006, quais sejam: Plano Anual de Capacitação (PACAP); Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e Sistema de Gestão por Competência. O PACAP deve ser concebido nos termos da Gestão por Competência (GC), definida pelo PNPD como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto nº 5.707/2006, art. 2º, inciso II). Ou seja, trata-se de uma política de formação voltada para o desenvolvimento de competências dos servidores públicos.

Destaca-se também o Decreto 5.825/2006, que em seu artigo 5º faz menção ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos dos TAE:

- Art. 5 - O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005, e deverá contemplar:
- I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;
 - II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
 - III - Programa de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, 2016).

O modelo gerencial de gestão de pessoas também esperado nas IFES requer que os gestores e servidores sejam dotados de racionalidade gerencial e instrumental para resolver problemas que sejam colocados. A gestão pública das IFES parece convergir para o que Gualejac (2007) associa a uma mistura de regras racionais, prescrições precisas, instrumentos e técnicas sofisticadas, com regras

irracionais, painéis de bordo inaplicáveis e julgamentos por vezes arbitrários. Neste contexto, é preciso compreender o que seriam as competências e quais as requeridas para seus TAE.

A literatura acadêmica nos afirma que competência ainda é um conceito polissêmico e em construção, considerando que ela tem foco nas pessoas, com situações planejadas e espontâneas, cujo processo pode modificar suas atitudes e comportamentos (SILVA, MELLO, 2011). Por exemplo, para Manfredi (1999), a noção de competência é individual, abrangendo os aspectos sociocultural, situacional (contextual-organizacional) e processual, não podendo ser confundida com desempenho. Já sob a ótica de Fleury e Fleury (2001, p. 188), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na gestão das universidades públicas, pode-se afirmar que as competências dos servidores não podem ser adquiridas simplesmente pela formação educacional formal, pois requerem a prática e a experiência laboral. A Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONSC, s.d.) do Governo do Uruguai aponta para quatro tipos de competências necessárias no serviço público:

- 1) Competências institucionais ou genéricas (core competence) – permitem à organização levar adiante seus processos centrais, substantivos, mais relevantes, que diferencia de outras organizações e permitem ter êxito. São as competências comuns a todos os membros da organização pública;
- 2) Competências específicas por nível – aquelas específicas para cada nível gerencial, técnico e diretivo;
- 3) Competências particulares por área ou por grupos cargos – permitem definir quais os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que deve ter cada servidor;
- 4) Competências distintas para os cargos – permitem identificar quais são os atributos distintivos que deve ter um ocupante de um cargo, as especificidades de conhecimentos e habilidades que deve ter para exercê-lo.

Essas parecem ser competências gerais para o gestor público e, nesta pesquisa, também buscamos seguir essa lógica para o mapeamento das competências.

3 O PERFIL DO TAE EM UMA IFES NO NORDESTE BRASILEIRO

O levantamento de perfil dos TAE foi realizado com base em seis dimensões: perfil socioeconômico, trajetória educacional, perfil laboral, satisfação no trabalho, avaliação das condições de trabalho e competências existentes e a desenvolver. Para fins deste artigo, na discussão sobre novos perfis em uma burocracia tradicional, serão apresentados quatro das seis dimensões, excetuando apenas questões sobre satisfação no trabalho e avaliação das condições de trabalho. A seguir, são apresentados os principais resultados e variáveis que caracterizam o perfil de competências.

3.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO

Uma breve apresentação do perfil socioeconômico dos TAE foi feita partir de sete variáveis: idade, religião, declaração de cor/etnia, estado civil, filhos, renda individual mensal e local de residência.

A IFES em questão é recente, criada um pouco antes do REUNI. Seu corpo técnico é, em maioria, concursado a partir de 2005. A idade média dos técnicos pesquisados é 35,7 anos, a idade mínima 25 anos e a máxima 60 anos. Este aspecto impacta diretamente a questão de aposentadoria, por um lado, e planos de capacitação, por outro, uma vez que os TAE são, em sua maioria, servidores que demandarão por formações em nível de pós-graduação, por exemplo.

Em relação à cor/etnia, 64,3% (18) se autodeclararam negros (pardos e pretos), em um percentual inferior àquele observado na região onde se encontra a IFES investigada, que ultrapassa 80% de pessoas negras.

Em termos de religião, a maior parte (9 respondentes, 32,1%) se diz sem religião, seguidos por 21,4% (6) que são católicos. Do grupo, 68% (19) são solteiros e 64,3% não têm filhos. Daqueles que tem filhos, cinco têm apenas um, três têm dois filhos e dois têm três filhos. A IFES não dispõe de creche para os funcionários.

Em termos de renda, 50% (14) dos investigados recebem até 04 salários mínimos por mês, um salário superior à média percebida no mercado nos municípios de pequeno e médio porte em que estão localizados os Centros de Ensino da IFES. Os demais têm salários superiores. Os funcionários da IFES são vistos como profissionais com poder aquisitivo mais alto que a maior parte dos residentes no município no qual se localiza a IFES investigada.

Uma das variáveis do perfil levantadas é o local de residência do TAE. Apenas sete residem no local em que trabalham. Os demais moram em municípios que ficam entre 5 e 110 km da IFES, o que deve ser considerado no momento de planejamento das capacitações, dado que um tempo significativo é gasto nas estradas. Esse é um dado interessante, pois pode implicar também em questões de permanência dos TAE na IFES para a qual prestaram concurso.

De modo geral, o perfil socioeconômico parece ter características distintas das apresentadas em universidades mais tradicionais, localizadas em capitais, com maior tempo de atuação e com estruturas burocráticas mais hierárquicas e tradicionais. Por outro lado, o perfil é mais elitizado (emprego federal, cor/etnia e renda) que aquele do residente do município no qual a IFES se localiza.

3.2 PERFIL DE TRAJETÓRIA EDUCACIONAL

O perfil de trajetória educacional, neste artigo, diz respeito à titulação e à adequação da formação ao cargo atual. Quando observada a titulação dos TAE respondentes, apenas dois tem somente ensino médio. O restante tem ensino superior completo (23) ou em curso (3). Três respondentes têm mais de uma graduação. Cinco dentre os respondentes fizeram sua graduação na IFES na qual trabalham. As graduações guardam relações com os cursos que são oferecidos pelo Centro no qual os servidores atuam. Esse parece ser um aspecto particular, pois faz com que haja muitas vezes uma dupla relação do servidor com a IFES, no qual atua como estudante e como burocrata.

É possível perceber um movimento de aprofundamento de formação em especialização (9) e mestrado (3), além de um doutorado em curso (1) e quatro mestrados em curso. Uma análise mais profunda, no entanto, mostra que as pós-graduações, em sua grande maioria e diferentemente das graduações, não guardam relação com as funções exercidas na IFES. Isso requer compreender como se dão os apoios e incentivos oferecidos pela universidade para possibilitar processos de formação em nível de pós-graduação para seus servidores.

Foi perguntado se o TAE considerava que sua formação escolar era adequada ao cargo/função atuais. Apenas duas pessoas responderam que não. Os cursos de formação que mais aparecem, em ordem decrescente, são: Cinema e Audiovisual, Comunicação Social, História, Museologia e Gestão Pública e Biblioteconomia. Salienta-se que, excetuando-se o último, todos os demais cursos são ofertados no Centro pesquisado. 92,8% dos respondentes consideram ter

formação parcialmente adequada (46,4%, 13 TAE) ou totalmente adequada (46,4%, 13 TAE). Vale salientar que a maioria dos respondentes é vinculada ao núcleo de gestão técnica específico (12 dos 28 respondentes), que lida com questões referentes a laboratórios de ensino e de informática, estúdios de som e imagem, empréstimos de equipamentos audiovisuais, gestão de eventos etc.

3.3 PERFIL LABORAL

Para evitar identificação da IFES ou do Centro no qual foi feita a investigação, o perfil laboral é apresentado com base em sete variáveis: tempo de atuação na IFES, TAE com função gratificada, atuação em setor diverso daquele no qual estava quando respondeu o questionário, participação em comissões específicas e em comissões para concursos, participação em projetos de pesquisa e em projetos de extensão.

Em relação ao tempo de atuação na IFES, a maior parte dos TAE (10) que responderam ao questionário tinha, em 2016, de 3+ a 6 anos, seguidos por oito técnicos na faixa entre 06+ anos até 10 e sete técnicos recém-contratados (com até 1 ano de serviço). Cumulativamente têm-se um percentual de 64,3% na faixa de 3 e 10 anos, seguido de 25% que estão até um ano na Instituição. Logo, de modo geral, considerando que a Instituição em 2016 tinha 10 anos de existência, tem-se um perfil também jovem em termos organizacionais.

No grupo investigado, 57,1% (16) já tinham atuado em mais de um setor na IFES. Esta característica precisa ser melhor investigada, mas parece ser um traço organizacional. No grupo, quatro pessoas relataram querer mudar de setor e tal desejo não necessariamente está ligado ao perfil de competência apresentado.

Foi observado que 20 dos 28 (71,41%) respondentes não possuíam Função Gratificada, no presente e no passado, no momento da aplicação do questionário. Apenas oito recebem função gratificada por estarem assumindo cargos de gestão.

Quanto à carga horária semanal de trabalho, apenas quatro dos respondentes atuam com 30h semanais e os demais 28 em regime de 40h semanais.

Tabela 1 – Participação dos TAE em Comissões e Projetos de Pesquisa e Extensão

Tipo de Participação	SIM		NÃO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Comissões de Concurso	04	14,3	24	85,7	28	100
Comissões Específicas	09	32,1	19	67,1	28	100
Projetos de Pesquisa	08	28,6	20	71,4	28	100
Projetos de Extensão	08	28,6	20	71,4	28	100

Fonte: Questionários respondidos pelos TAE (junho 2016).

A Tabela 1 traz resultados sobre a participação dos TAE em Comissão de Concurso, em Comissões Específicas, em Projetos de Pesquisa e em Projetos de Extensão. De modo geral, a maioria não participa desses tipos de atividades que são peculiares à dinâmica de funcionamento da Universidade. Uma das formas de desenvolver competências no servidor e de ampliar sua visão sobre a IFES é convidá-lo a fazer parte de comissões específicas, bem como de comissões para concurso docente. Nestas últimas, há gratificações extras.

Por ser uma IFES jovem que vem tendo muitos concursos e processos seletivos, observou-se uma concentração de apenas 14,3% (04) dos respondentes que participaram dessas comissões. Fica a questão sobre quais são os critérios usados para a indicação e escolha destes para essas comissões, uma vez que todos os servidores deveriam ter competências para esse tipo de atividade pontual.

Também na Tabela 1 estão os dados sobre participação em projetos de pesquisa e extensão e apenas oito TAE relataram fazê-lo. Essa é uma das questões mais sensíveis nas discussões com os TAE em relação a seu perfil laboral, que aparece como certo descuido institucional, pois se tratam de atividades finalísticas da Instituição e que a tornam, como tratado antes, uma burocracia especial.

Tal aspecto parece ser similar ao que ocorre em IFES mais tradicionais e pode sugerir indicações por critérios mais políticos que técnicos e gerenciais. Para os técnicos que têm atuação específica, como aqueles em laboratórios, é mais fácil compor grupos de pesquisa ou de extensão. Entretanto, para aqueles em atividades mais administrativas, mesmo os que estão em processo de formação em pós-graduação, a Instituição não tem mecanismos que explicitamente assegurem tempo de participação sem prejuízo para o cômputo de horas de trabalho.

3.4 COMPETÊNCIAS EXISTENTES E A DESENVOLVER

A Figura 1 ilustra a síntese das respostas sobre conteúdos declarados, dado que seria utilizado para proposição de plano de capacitação. Na coleta, foi solicitado que o respondente se posicionasse, de 1 a 5, em relação a conteúdos em cinco diferentes níveis: o 1 significa “já ouvi falar”, o 2 “conheço pouco”, o 3 “conheço moderadamente”, o 4 “conheço suficientemente para exercer minhas funções” e o 5 “conheço bastante e domino este assunto”. Os conteúdos estão relacionados a seguir.

- a. Conteúdos conceituais (Legislação sobre o serviço público / Normas internas da IFES relacionadas a ensino / Normas internas da IFES relacionadas à pesquisa / Normas internas da IFES relacionadas à extensão / Planejamento estratégico / Relação universidade – sociedade);
- b. Conteúdos ferramentais (Editores de texto (Word, libre office etc.) / Editores de apresentações (Power point etc.) / Editores de imagem / Planilhas / Bancos de dados / Internet / Softwares estatísticos);
- c. Conteúdos políticos (Pautas e reivindicações da categoria técnico-administrativa / Pautas e reivindicações da categoria docente / Pautas e reivindicações da categoria discente);
- d. Conteúdos da rotina administrativa (Rotinas e procedimentos administrativos / Comunicação institucional escrita / Organização e gestão de eventos);
- e. Outras línguas (Inglês / Espanhol e outras línguas estrangeiras (exceto inglês))

Quando observados os conteúdos conceituais, é interessante perceber que, assim como os TAE tem pouca proximidade com projetos de pesquisa e extensão, também conhecem pouco as normas de pesquisa e de extensão da Instituição. A maior parte (64,3%, 18 pessoas) conhece a legislação para o setor público suficientemente para exercer a função (um tema muito comum nos concursos de seleção) e um grupo um pouco menor (25%, 7 pessoas) declara o mesmo nível de conhecimento sobre as normas sobre ensino da Instituição. Em relação a estas normas, 57,1% (16 pessoas) as conhecem apenas moderadamente.

É preciso cautela ao analisar estes dados visto que sete dentre os 28 respondentes são recém-ingressantes na IFES investigada, o que talvez justifique este percentual. Em relação aos conhecimentos acerca do planejamento estratégico, podemos observar que nenhum respondente declara conhecer bastante e dominar o assunto, enquanto 10 pessoas (35,7%) afirmam conhecer pouco e 10 pessoas (35,7%) conhecem suficientemente para exercer suas funções. Por fim, fechando esta dimensão, sobre o conhecimento da relação universidade x sociedade, 12 respondentes dizem conhecer suficientemente para exercer suas funções, enquanto apenas 2 TAE conhecem bastante e dominam o assunto.

A segunda dimensão diz respeito a conteúdos ferramentais, que incluem editores de texto, planilhas, *softwares* de base de dados etc. A *internet* é a

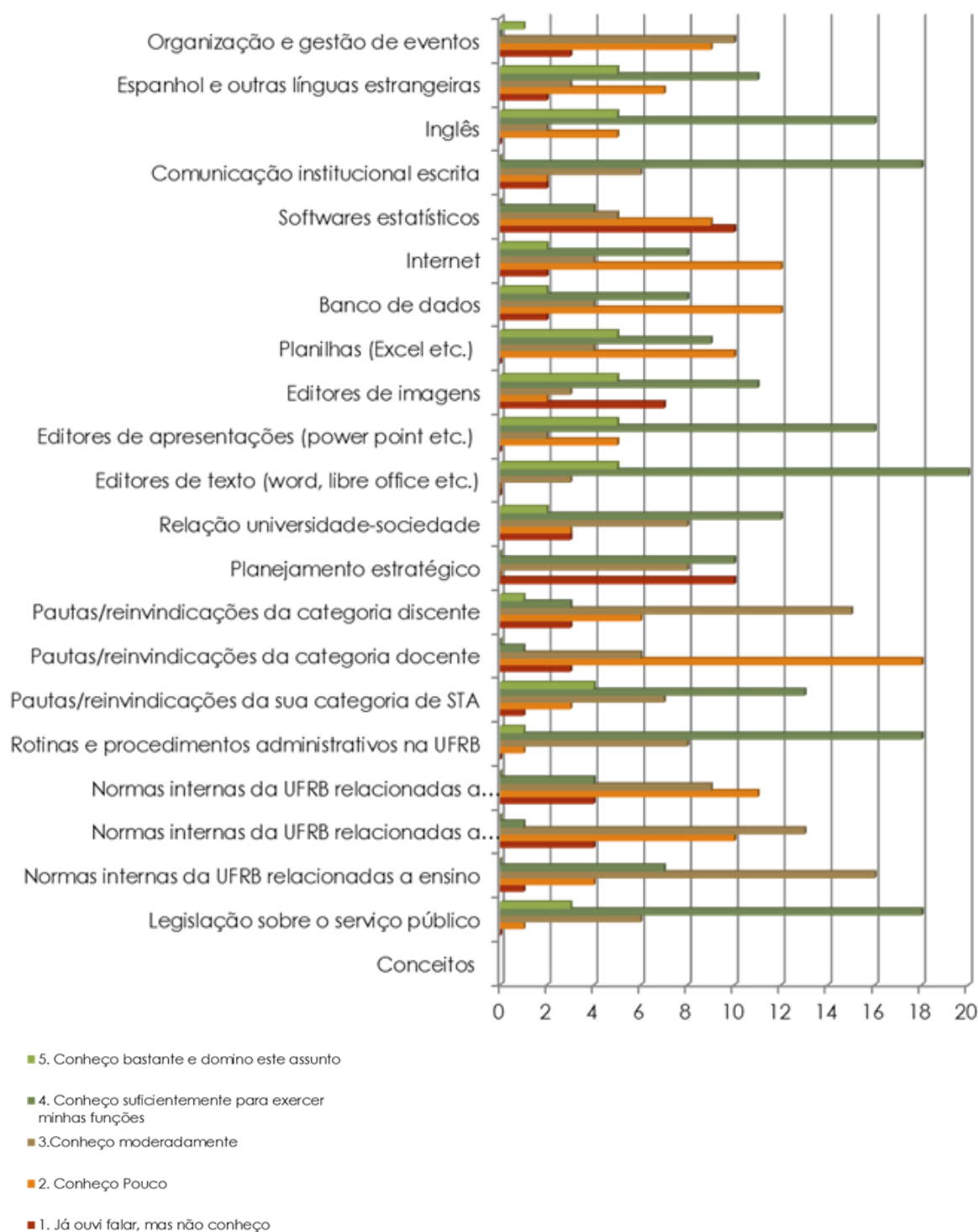
ferramenta mais conhecida, dominada ou suficientemente conhecida por mais de 90% dos respondentes. Os editores de texto são conhecidos suficientemente por 71.4% dos respondentes, seguidos por editores de apresentações, como *PowerPoint* (57,1%), e editores de imagem (39,3%). Planilhas, bancos de dados e *softwares* estatísticos são conhecidos por muito poucos TAE respondentes, o que chama atenção, dado que alguns deles atuam nas áreas administrativas.

A terceira dimensão trata de conteúdos políticos. Quanto às reivindicações da própria categoria, 46,4% dos TAE declaram conhecer suficientemente, seguidos por 25% que declaram saber suas pautas moderadamente. Este percentual cai bastante em relação às outras categorias, sendo que as reivindicações docentes são ainda menos conhecidas. Esse é um fator que deve ser melhor analisado, pois pode implicar, inclusive, em possíveis fontes de conflitos existentes entre a categoria dos TAE e os discentes e docentes.

Em relação ao conhecimento sobre rotinas e procedimentos administrativos, apenas um TAE respondente declarou conhecer bastante e dominar o assunto. A maior parte (64,3%, 18 respondentes) declarou conhecer as rotinas o suficiente para exercer suas funções. A mesma situação é encontrada em relação ao nível de conhecimento sobre comunicação institucional escrita: 64,3% conhecem suficientemente para exercer as funções, ainda que quase 29% conheçam pouco ou moderadamente. Quanto à organização e gestão de eventos, o maior número de respondentes declarou conhecer moderadamente (10 TAE), enquanto nove relataram conhecer suficientemente. Apenas um respondente declarou conhecer bastante e dominar o assunto.

Foram levantados, encerrando o perfil dos TAE, os conhecimentos sobre línguas estrangeiras. Ainda que não tenha sido declarado domínio em nenhuma língua, os TAE declaram conhecer um pouco mais o inglês que o espanhol e outras línguas estrangeiras.

Figura 1 – Conhecimentos declarados sobre alguns conteúdos pelos TAE



Fonte: Questionários respondidos pelos TAE (junho 2016).

Com relação ao panorama geral sobre as habilidades declaradas pelos TAE, pedia-se para que estes elencassem as cinco principais que remetessem ao agir de modo necessário, à capacidade técnica, à obtenção de resultados. Foram inicialmente elencadas 52 habilidades, descritas de diferentes formas, que foram

sistematizadas resultando em 10 habilidades, conforme apresentadas a seguir, em ordem decrescente de ocorrência.

1. Habilidade para operar sistemas de informação
2. Conhecimentos técnicos específicos para gerir laboratórios de comunicação e museologia
3. Operar equipamentos audiovisuais
4. Organização de eventos acadêmicos
5. Gerenciar acervos
6. Elaborar relatórios contendo resultados
7. Relacionamento interpessoal
8. Atendimento ao público (estudantes e colegiados)
9. Auxiliar na elaboração de normativas
10. Planejar e estabelecer prazos para as atividades do setor

Nesta relação, pode-se perceber que prevalece a recorrência de aptidões mais voltadas para as questões técnicas que as voltadas para relacionamento e atendimento ao público. Isso é curioso e merece aprofundamento, uma vez que as competências pessoais e interpessoais em um ambiente político como o da Universidade parecem ser essenciais.

Perguntou-se também sobre quais as cinco principais atitudes (conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida) que o TAE respondente possuía. Durante a análise das respostas, foram elencadas 78 atitudes, ao final categorizadas em 10, conforme a relação abaixo, aparecendo em ordem decrescente de recorrência.

1. Proatividade
2. Obediência às normas, inclusive as decisões do Conselho Diretor
3. Abertura para o diálogo
4. Bom relacionamento interpessoal
5. Comprometimento com a Instituição
6. Respeito aos docentes e discentes
7. Predisposição para participar das atividades
8. Predisposição para atender as demandas de docentes e discentes
9. Disposição para resolver demandas emergenciais
10. Predisposição para aprender

Interessante observar que as atitudes que mais aparecem são a proatividade, a obediência às normas e questões relacionadas ao relacionamento interpessoal e abertura para diálogo. Apesar de se destacar a recorrência quanto à proatividade, em nenhuma das respostas se explicita o que isso representa. Quanto à obediência às normas, parece aparecer enquanto um reforço ao papel do servidor público dentro de um tipo ideal. É curioso, por exemplo, como a predisposição para aprender é citada apenas por quatro dos respondentes.

Por fim, sobre aspectos relacionados a competências, perguntou-se também sobre as necessidades de formação/capacitação. Estas demandas são listadas a seguir:

1. Necessito de capacitação/formação em termos de atualizações em conhecimentos técnicos e/ou gerenciais necessários para o cargo (21 respondentes)
2. Necessito de capacitação/formação específica para as demandas do cargo atual, pois tenho conhecimentos e experiência suficientes em outras áreas (4 respondentes)
3. Conhecer os equipamentos e suas funções (1 respondente)
4. Necessito de formação quanto a alguns procedimentos específicos (1)
5. Necessito de capacitação para além das tecnicidades (1)

É interessante observar que 75% dos respondentes demandam por formação técnica e gerencial, apesar destes também terem afirmado, em sua maioria, que possuem conhecimentos suficientes quanto a estas questões. De modo geral, há uma alta demanda por formação/capacitação pelos TAE, apontando para a necessidade de criar procedimentos e planos de capacitação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscamos apresentar alguns dos resultados referentes à identificação do perfil de competências individuais dos TAE, buscando compreender as demandas por formação em uma jovem IFES situada no interior do Nordeste brasileiro. De modo geral, percebe-se que existem algumas diferenças significativas quanto ao perfil socioeconômico dos TAE. Parece prevalecer, no caso destes, um perfil mais jovem de servidor, com um nível de escolarização mais elevado, porém com formações específicas para áreas mais técnicas. Outra curiosidade é que muitos se formaram na própria IFES e Centro de Ensino estudado, gerando vínculos duplos, nos quais estes atuam ou atuaram como estudantes e burocratas.

Esta é uma relação que deve ser melhor analisada com vistas à compreensão das especificidades da burocracia que pode ter questões políticas mais fortes, dado a esse duplo vínculo. Isso, por um lado, pode implicar maiores conhecimentos e comprometimento com a organização universitária, mas, por outro, maior discricionariedade e discriminações quanto às tomadas de decisão, sem necessariamente implicar em maior eficiência e eficácia no serviço público.

Percebe-se que existe um movimento dos próprios TAE na busca de cursos de pós-graduação, inclusive na própria IFES, mas não estando claros quais os objetivos destes processos, bem como benefícios individuais e institucionais quanto a possíveis apoios que devem ser dados. Tais processos não necessariamente contribuem para a aprendizagem organizacional. É preciso que a IFES tenha clareza dos objetivos de capacitação/formação para os TAE e invista nisso de modo a conciliar objetivos individuais e organizacionais.

O cotidiano universitário é marcado por anseios, desejos e necessidades que perpassam diariamente as unidades administrativas e acadêmicas. Os servidores “nem sempre têm as respostas para tais demandas implicando, muitas vezes, em informações e ações desarticuladas, com perda da noção da realidade interna e externa da Universidade” (LAUREANO, 2012, p. 58). Assim, mesmo sendo apontado pelos TAE a proatividade e abertura para o diálogo como atitudes principais no trabalho, percebe-se que falta o desenvolvimento de algumas habilidades gerenciais, políticas e humanistas que possibilitem o exercício dessas atitudes.

Neste sentido, as demandas por formação e desenvolvimento de competências gerenciais, pessoais/interpessoais (AMARAL apud ÉSTHER, 2011) parecem ser muito mais necessárias no que diz respeito aos conhecimentos voltados a gestão universitária, ultrapassando a lógica tradicional de que bastaria conhecer normas e leis. É preciso investir na formação política dos TAE, no sentido de melhorar os relacionamentos interpessoais e fazer com que a lógica da política universitária seja maior que a das demandas de grupos específicos.

A existência de uma nova estrutura organizacional na IFES requer mais competências gerenciais específicas, tendo em vista as novas demandas do serviço público, o perfil dos estudantes que ingressam nestas e as exigências legais que existem. Enfim, o estudo aponta que, apesar da existência de novos perfis de TAE nas IFES, estruturas mais flexíveis e menos hierárquicas, tende-se a continuar com velhos vícios das antigas burocracias e suas disfunções.

REFERÊNCIAS

BLAU, P.M. Universidades como organização. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília-DF, v.2, n.72, p.10-26, 1984.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23/02/2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 29 set. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.824**, de 29/06/2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm> Acesso em: 12 dez.2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.825**, de 29/06/2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 14 jan. 2017

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília: MPOG, 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf> Acesso em: 17 dez. 2016.

CAVALCANTE, P.L.C.; LOTTA, G.S. (Org.). **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetórias e atuações**. Brasília, ENAP, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2063/Burocratas%20de%20m%C3%A9dio%20escal%C3%A3o.pdf?sequence=2>> . Acesso em: 2 dez. 2016.

COHEN, M.D.; MARCH, J.; OLSEN, J.P. A Garbage Can Model of Organization Choice, **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.1, p.1-25, 1972.

ÉSTHER, A.B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, Edição Especial, p.183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 1 dez. 2016.

FONTAINHA et al. Relatório de pesquisa: Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos? **Projeto “Pensando o Direito”**. Rio de Janeiro- Niterói; Brasília, 2013.

LAUREANO, R.J. **Desafios da gestão por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2012.

MANFREDI, S.M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educ. Soc.**, Campinas, v.19, set. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 20 jan. 2017.

ONSC – Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Competencias Laborales en la Administración Pública. Gobierno del Uruguay, s.d. Disponível em: <https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_em_um.php?explem_um_id=35>. Acesso em: 9 Jan. 2017.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A.B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.9, Edição Especial, artigo 9, p.627-647, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1316/as-competencias-gerenciais-nas-instituicoes-federais-de-educacao-superior>> Acesso em: 16 dez. 2016.

SILVA, F.M.; MELLO, S.P.T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.62, n.2, p.167-183, abr-jun. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1608>> Acesso em: 9 jan. 2017

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada “BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB: uma análise a partir do perfil de competências dos servidores técnico- administrativos em educação, com função gratificada”, desenvolvida pela pós-graduanda MARTA LÚCIA DA SILVA, discente do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o perfil de competências da burocracia de médio escalão, exercida por Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFRB, com função gratificada (FG). Sua participação nesta pesquisa é voluntária e se dará por meio do questionário on line (Google Forms).

Os riscos decorrentes de sua participação nesta pesquisa são: possível desconforto por responder questões relacionadas aos seus dados socioeconômicos; à sua trajetória profissional na UFRB; às percepções que tem acerca dos critérios utilizados para selecionar os Técnico-Administrativos em Educação para cargos com Função Gratificada.

Esclarecemos que, se o (a) Sr. (a) aceitar participar desta pesquisa, estará contribuindo para a ampliação do conhecimento acadêmico na área da “burocracia do meio escalão”, pois trata-se de um estudo original no campo da administração pública das IFES, assim como, poderá contribuir para apontar demandas e melhorar processos de capacitação dos TAEs e subsidiar as políticas de gestão de pessoas na UFRB.

Se depois de consentir a sua participação, o (a) Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer etapa da pesquisa, antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa. Evidenciamos que o (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração por participar desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas SUA IDENTIDADE SERÁ PRESERVADA, visto que ao responder este questionário, não será demandado que o (a) Sr. (a) registre seu nome, e-mail, Siape ou qualquer outro código identificador.

As respostas a este questionário serão mantidas em planilha-base por um período de 05 (cinco) anos, sob a responsabilidade da pesquisadora e do professor-orientador Dr. Edgilson Tavares de Araújo. Após este período, a planilha-base poderá ser deletada.

A dissertação será encaminhada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRB, que enviará para o e-mail individual de cada participante, para que a produção teórica seja publicizada, como uma forma de retorno dos resultados. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo telefone (71) 99295-7026 ou pelo e-mail marluciams@hotmail.com; e também, com o professor-orientador da pesquisa, pelo telefone (71) 99221-0566 ou pelo e-mail edgilson@gmail.com.

Para qualquer dúvida com relação aos aspectos éticos da pesquisa, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFRB,

Endereço: Rua Rui Barbosa, 710, Centro, Cruz das Almas - BA, telefone: (75) 3621-6850, e-mail: eticaempesquisa@ufrb.edu.br.
Caso esteja de acordo em participar, clique em PRÓXIMA.

ANEXO B – Questionário Google Forms**MAPEAMENTO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAEs) DA UFRB, COM FUNÇÃO GRATIFICADA (FG)**

1. 1. Qual a sua idade atual (em anos)? *

2. 2. Qual a cidade em que reside? *

3. 3. Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro: _____

4. 4. Estado civil: *

Marcar apenas uma oval.

Solteiro(a)

Casado(a)

Desquitado(a)

Divorciado(a)

União estável

Viúvo(a)

Outro: _____

5. 5. Quantos filhos você tem? *

Marcar apenas uma oval.

Nenhum

01

02

03

04

Mais de 04

6. 6. Declaração étnico-racial: *

Marcar apenas uma oval.

Branco(a)

Indígena

Negro(a)

Oriental

Outro: _____

7. 7. Qual a sua religião? *

Marcar apenas uma oval.

- Católica
- Candomblé
- Espírita
- Evangélica neopentecostal
- Evangélica pentecostal
- Evangélica tradicional
- Umbanda
- Agnóstica
- Sem religião
- Outro: _____

8. 8. Qual a sua renda INDIVIDUAL mensal? *

Marcar apenas uma oval.

- até 1 SM (Salário Mínimo)
- de 1+ até 4 SM
- de 4+ até 6 SM
- de 6+ a 8 SM
- de 8+ a 10 SM
- Acima de 10 SM

9. 9. Qual a sua renda FAMILIAR mensal? *

Marcar apenas uma oval.

- até 1 SM (Salário Mínimo)
- de 1+ até 4 SM
- de 4+ até 6 SM
- de 6+ a 8 SM
- de 8+ a 10 SM
- Acima de 10 SM

10. 10. Qual o seu posicionamento político ideológico? *

Marcar Não se Aplica, caso não tenha um posicionamento político ideológico definido.

Marcar apenas uma oval.

- Direita
- Centro-direita
- Centro
- Esquerda
- Centro-esquerda
- Não se Aplica
- Outro: _____

11. 11. Por qual qual partido político você tem simpatia? *

Marcar Não se Aplica, caso você não tenha simpatia por nenhum partido político.
Marcar apenas uma oval.

- DEM
- PC do B
- PDT
- PMDB
- PPS
- PSB
- PSDB
- PSOL
- PT
- REDE
- Não se Aplica
- Outro: _____

12. 12. Você é afiliado ao sindicato da sua categoria?

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

II – PERFIL DA TRAJETÓRIA EDUCACIONAL**13. 13. Qual a natureza da instituição em que cursou a escola básica? ***

Marcar apenas uma oval.

- Pública
- Privada - sem bolsa
- Privada - com bolsa

14. 14. Você estudou Curso Técnico no ensino médio? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

15. 15. Qual o ano de conclusão do seu ensino médio? *

16. 16. Qual a natureza da instituição em que cursou o ensino médio? *

Marcar apenas uma oval.

- Pública
- Privada - sem bolsa
- Privada - com bolsa

17. 17. Você cursou(a) o ensino superior? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

18. 18. Qual(is) o status do(s) seu(s) curso(s) de ensino superior? *

Marcar "Não se Aplica", caso não tenha iniciado um curso de ensino superior.
Marque todas que se aplicam.

- Completo
 Incompleto
 Em andamento
 Não se Aplica

19. 19. Qual(is) o(s) nome(s) do(s) seu(s) curso(s) do ensino superior que foi(ram) CONCLUÍDOS? *

Informar NA (Não se Aplica), caso não tenha concluído um curso de ensino superior.

20. 20. Qual(is) o(s) ano(s) de conclusão do(s) seu(s) curso(s) de ensino superior? *

Informar NA (Não se Aplica), caso não tenha concluído um curso de ensino superior.

21. 21. Qual(is) o(s) nome(s) da(s) instituição(ões) em que CONCLUIU o(s) curso(s) ensino superior? *

Informar NA (Não se Aplica), caso não tenha concluído um curso de ensino superior.

22. 22. Qual(is) a(s) natureza(s) da(s) instituição(ões) em que CONCLUIU o(s) curso(s) do ensino superior? *

Marcar "Não se Aplica", caso não tenha concluído um curso de ensino superior. Marcar todas que se aplicam.

Marque todas que se aplicam.

- Pública - sem bolsa
 Pública - com bolsa
 Privada - sem bolsa
 Privada - com bolsa
 Não se Aplica

23. 23. Você cursa(ou) Pós-Graduação? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

24. 24. Qual(is) pós-graduação(ões) você cursa(ou)? *

Marcar todas que cursa(ou). Marcar "Não se Aplica", caso não cursa(ou) uma pós-graduação.
Marque todas que se aplicam.

- Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Não se Aplica

25. 25. Qual o estágio da sua única OU última pós-graduação? *

Informar NA (Não se Aplica), caso não tenha cursado/esteja cursando uma pós-graduação.
Marcar apenas uma oval.

- Completa
 Incompleta
 Em andamento
 Não se aplica

26. 26. Qual o nome do curso da última pós-graduação? *

Informar NA (Não se Aplica), caso você não cursa(ou) uma pós-graduação.

27. 27. Qual o ano de conclusão da sua última pós-graduação? *

Informar o ano da conclusão OU o ano previsto para conclusão. Informar NA (Não se Aplica), caso você não cursa(ou) uma pós-graduação.

28. 28. Qual o nome da instituição onde cursou(a) a sua única OU última pós-graduação? *

Informar NA (Não se Aplica), caso você não cursa(ou) uma pós-graduação.

29. 29. Qual a natureza da Instituição onde cursou(a) a sua última pós-graduação? *

Marcar "Não se Aplica", caso você não cursa(ou) uma pós-graduação.
Marcar apenas uma oval.

- Pública - sem bolsa
 Pública - com bolsa
 Privada - sem bolsa
 Privada - com bolsa
 Não se Aplica

III – PERFIL PROFISSIONAL ANTERIOR À UFRB

30. 30. A UFRB foi(é) o seu primeiro emprego? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

31. 31. Teve experiência no serviço público, antes da UFRB? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

32. 32. QUAL(IS) foi(ram) a(s) sua(s) experiência(s) no serviço público, antes da UFRB? *

Informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha tido experiência no serviço público, antes da Ufrb. Informar o órgão da Administração Pública Direta (chefias do executivo, casas legislativas, tribunais judiciários e de contas, ministérios, secretarias, procuradorias etc.) e Administração Pública Indireta (autarquias, empresas públicas e de economia mista e fundações) onde foi lotadx.

33. 33. Por QUANTO TEMPO foi(ram) a(s) sua(s) experiência(s) no serviço público, antes da UFRB? **

Informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha tido experiência no serviço público, antes da Ufrb. Informar em anos/meses.

34. 34. Já exerceu cargo(s) de confiança no serviço público, antes da UFRB? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

35. 35. QUAL(IS) o(s) cargo(s) de confiança que você exerceu no serviço público, antes da UFRB? *

Informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha exercido cargo de confiança no serviço público, antes da Ufrb.

36. **36. ONDE você exerceu cargo(s) de confiança no serviço público, antes da UFRB? ***

Informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha exercido cargo de confiança no serviço público, antes da Ufrb.

37. **37. Por QUANTO TEMPO você exerceu cargo de confiança no serviço público, antes da UFRB? ***

Informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha exercido cargo de confiança no serviço público, antes da Ufrb.

38. **38. Existe alguma experiência, anterior a seu ingresso na UFRB, que você acredita que pode colaborar com as atividades que você desempenha ou pode vir a desempenhar na UFRB? ***

Marcar apenas uma oval.

Não

Sim

39. **39. Descreva sucintamente a(s) experiência(s), anterior(es) ao seu ingresso na UFRB, que você acredita que pode(m) colaborar com a(s) atividade(s) que você desempenha ou pode vir a desempenhar na UFRB. ***

Informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha tido qualquer experiência anterior ao seu ingresso na Ufrb.

40. **40. Caso você tenha sido cedido ou redistribuído para a UFRB, qual o nome da instituição para qual prestou concurso (onde está lotado)? ***

Informar o órgão do vínculo original no serviço público. Informar NA (Não se Aplica), caso seu vínculo original seja a UFRB.

IV - PERFIL PROFISSIONAL NA UFRB

41. **41. Há quanto tempo você trabalha na UFRB? ***

Informar em anos/meses.

42. 42. Qual o tipo de órgão/unidade da UFRB você exerce a Função Gratificada (FG)? *

Marcar apenas uma oval.

- Reitoria (Gabinete, Superintendências etc.)
 Pró-Reitoria
 Centro de Ensino

43. 43. Qual o nome do órgão/unidade da UFRB em que exerce a Função Gratificada (FG)? *

Exemplos: SURRAC, CCS, PROEXT

44. 44. Já atuou em outra unidade e/ou núcleo/setor da UFRB? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

45. 45. QUAL(IS) o(s) nome(s) da(s) outra(s) unidade(s) e/ou núcleo(s)/setor(es) da UFRB, em que você já atuou? *

Informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha atuado em outra unidade e/ou núcleo/setor da UFRB.

46. 46. Em qual PERÍODO você atuou em outra unidade e/ou núcleo/setor da UFRB? *

Informar o PERÍODO - DE: mês/ano A: mês/ano - de atuação na ÚLTIMA unidade e/ou núcleo/setor da UFRB, diferente da atual. Informar NA (Não se Aplica), caso não tenha atuado em outra unidade e/ou núcleo/setor da UFRB.

47. 47. Em qual nível você está enquadrado como técnico-administrativo em educação (TAE)? *

Marcar apenas uma oval.

- Nível A
 Nível B
 Nível C
 Nível D
 Nível E

48. 48. Qual o nível da função gratificada (FG) que você exerce atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- FG001
 FG002
 FG003
 FG004
 FG005
 Outro: _____

49. 49. Qual a sua carga horária semanal de trabalho no setor/núcleo em que exerce a FG, atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- 20h
 30h
 40h
 44h
 Outro: _____

50. 50. No setor em que está lotado atualmente, existe turno contínuo? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

51. 51. Com relação ao turno contínuo dos TAEs na UFRB, qual o seu posicionamento? *

Marcar apenas uma oval.

- Não sou favorável
 Sou favorável apenas para algumas funções e setores da UFRB
 Sou completamente favorável
 Não tenho opinião formada a respeito
 Outro: _____

52. 52. Com relação à implantação de ponto eletrônico para os TAEs, qual o seu posicionamento? *

Marcar apenas uma oval.

- Não sou favorável
 Sou favorável
 Não tenho opinião formada a respeito

53. 53. Descreva sucintamente, de 03 (três) a 05 (cinco), as principais atividades que você desenvolve COTIDIANAMENTE em suas funções no setor/núcleo em que está exercendo a FG. *

Ao descrever, relacione: 1ª atividade; 2ª atividade; 3ª atividade e assim sucessivamente.

54. 54. Descreva sucintamente, de 03 (três) a 05 (cinco), atividades que você desenvolve ESPORADICAMENTE em suas funções no setor/núcleo em que está exercendo a FG. *

Ao descrever, relacione: 1ª atividade; 2ª atividade; 3ª atividade e assim sucessivamente.

55. 55. Você já foi designado para participar de COMISSÕES ESPECÍFICAS na UFRB, por meio de ordens de serviço? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

56. 56. Por QUANTAS VEZES você foi designado para participar de COMISSÕES ESPECÍFICAS na UFRB, por meio de ordens de serviço? *

Informar o número de vezes OU informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha sido designado para comissões específicas.

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 2
 3 a 4
 5 a 6
 Mais de 6
 Não se Aplica
 Outro: _____

57. 57. QUAL(IS) o(s) ano(s) em que você foi designadx para participar de COMISSÕES ESPECÍFICAS na UFRB, por meio de ordens de serviço? *

Assinalar "Não se Aplica", caso você não tenha sido designadx para comissões específicas.
Marque todas que se aplicam.

- 2005
- 2006
- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- Não se Aplica

58. 58. Você já foi designadx para participar de COMISSÕES DE CONCURSOS para docentes (efetivos ou substitutos) e/ou de técnico-administrativo em educação da UFRB? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

59. 59. Por QUANTAS VEZES você foi designadx para participar de COMISSÕES DE CONCURSOS para docentes (efetivos ou substitutos) e/ou de técnico-administrativo em educação da UFRB? *

Informar o número de vezes OU informar NA (Não se Aplica), caso você não tenha sido designadx para comissões de concursos..

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 2
- 3 a 4
- 5 a 6
- Mais de 6
- Não se Aplica

60. **60. QUAL(IS) o(s) ano(s) em que você foi designadx para participar de COMISSÕES DE CONCURSOS para docentes (efetivos ou substitutos) e/ou de técnico-administrativo em educação da UFRB? ***

Assinalar "Não se Aplica", caso não tenha sido designadx para comissões de concursos.
Marque todas que se aplicam.

- 2005
 2006
 2007
 2008
 2009
 2010
 2011
 2012
 2013
 2014
 2015
 2016
 2017
 Não se Aplica

61. **61. Você participa(ou) de algum projeto(s) /núcleo(s) de pesquisa na UFRB? ***

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

62. **62. QUAL(IS) o(s) projeto(s)/núcleo(s) de pesquisa na UFRB que você participa(ou)? ***

Informar o nome do(s) projeto(s)/núcleo(s) de pesquisa na Ufrb que você participa(ou) OU informar NA (Não se Aplica), caso você não participe(ou).

63. **63. Em qual(is) PERÍODO(S) você participa(ou) de algum(ns) projeto(s)/núcleo(s) de pesquisa na UFRB? ***

Informar o(s) PERÍODO(S) - DE: mês/ano A: mês/ano - em que você participa(ou) de projeto(s)/núcleo(s) de pesquisa na UFRB OU informar NA (Não se Aplica), caso você não participe(ou). Em caso de mais de um período, informar um período por linha. Para isso, basta clicar "Enter".

64. 64. Você participa(ou) de algum projeto(s)/programa(s) de extensão na UFRB? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

65. 65. QUAL(IS) o(s) projeto(s)/programa(s) de extensão na UFRB que você participa(ou)? *

Informar o nome do(s) projeto(s)/programa(s) de extensão na Ufrb que você participa(ou) OU informar NA (Não se Aplica), caso você não participe(ou).

66. 66. QUAL(IS) o(s) ano(s) em que participa(ou) de algum(ns) projeto(s)/programa(s) de extensão na UFRB? *

Informar o(s) PERÍODO(S) - DE: mês/ano A: mês/ano - em que você participa(ou) de projeto(s)/programa(s) de extensão na UFRB OU informar NA (Não se Aplica), caso você não participe(ou). Em caso de mais de um período, informar um período por linha. Para isso, basta clicar "Enter".

V - PERCEPÇÃO DOS TAEs QUANTO À DEMANDA POR CAPACITAÇÃO

67. 67. Você considera a sua formação escolar adequada ao seu cargo/funções atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- Não.
 Sim, parcialmente.
 Sim, totalmente.

68. 68. Como você avalia as suas necessidades de capacitação/formação específica para exercer o seu cargo/funções atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- Não necessito de capacitação/formação específica.
 Necessito de capacitação/formação específica para as demandas do cargo atual.
 Necessito de capacitação/formação específica em termos de atualizações em conhecimentos técnicos e/ou gerenciais necessários para o cargo.
 Outro: _____

69. 69. Você recebeu capacitação/formação que contribuiu diretamente para o desenvolvimento das suas competências na função que atua na UFRB? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

70. 70. Cite as últimas atividades (curso, eventos etc.) de capacitação/formação que participou e que contribuíram diretamente para o desenvolvimento das suas competências na função que atua na UFRB. *

Informar o nome do curso, do evento etc. e o ano em que foi realizado. Informar NA (Não se Aplica), caso tenha marcado "Não", na questão 69.

71. 71. A UFRB contribuiu com essa capacitação/formação? *

Informar NA (Não se Aplica), caso tenha marcado "Não", na questão 70.

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim
 Não se Aplica

72. 71. Assinalar o(s) tipo(s) de apoio(s) concedido(s) pela UFRB que contribuiu(iram) para sua capacitação/formação. *

Marcar 1 ou mais apoios. Marcar "Não se Aplica", caso não tenha sido concedido apoio pela UFRB para sua capacitação/formação..

Marque todas que se aplicam.

- Concessão de diárias
 Concessão de passagem
 Financeiro
 Liberação das atividades, com reposição das horas
 Liberação das atividades, sem reposição das horas
 Não se Aplica
 Outro: _____

73. 72. Avalie seu nível de conhecimento sobre os seguintes assuntos: *

Marcar o seu nível de conhecimento para TODOS os conceitos.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Já ouvi falar, mas não conheço	2. Conheço pouco	3. Conheço moderadamente	4. Conheço suficientemente para exercer minhas funções	5. Conheço bastante e domino este assunto
Banco de dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Editores de apresentações (power point, prezi etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Editores de imagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Editores de texto (word, libre office etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planilhas (Excel etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Softwares estatísticos (SPSS etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação institucional escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inglês	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espanhol e outras línguas estrangeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas internas da UFRB relacionadas a ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas internas da UFRB relacionadas a extensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas internas da UFRB relacionadas a pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pautas/reinvindicações da sua categoria (TAE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pautas/reinvindicações da categoria docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pautas/reinvindicações da categoria discente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação universidade-sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotinas e procedimentos administrativos na UFRB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estatuto da UFRB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regimento Interno da UFRB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislação sobre o serviço público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização e gestão de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

74. 73. Avalie o setor/núcleo em que trabalha, com relação às seguintes questões: *

Marcar a sua avaliação para TODAS as dimensões.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Pésimo	2. Ruim	3. Razoável	4. Bom	5. Muito bom
Chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subchefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipe técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualificação da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparência nas ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação nas decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com outros setores da UFRB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com outros setores/núcleos da sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestrutura física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acessibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI - PERFIL DE SATISFAÇÃO DOS TAEs COM FG

75. 74. Qual o seu nível de satisfação com relação ao setor/núcleo em que está exercendo a FG atualmente, em termos gerais e com relação às questões específicas listadas no quadro a seguir? *

Marque a sua avaliação para TODAS as dimensões.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Insatisfeito	2. Pouco Satisfeito	3. Indiferente	4. Satisfeito	5. Muito Satisfeito
Chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subchefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamento das ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação nas decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolução de conflitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento interpessoal da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparência nas ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pró-atividade para solucionar problemas no setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramento e avaliação das ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sua carga horária semanal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sua gratificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sua remuneração básica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76. 75. Na sua opinião, de modo objetivo, qual(is) o(s) principal(is) problema(s) da sua unidade e/ou núcleo/setor? *

Informar NA (Não se Aplica), caso não tenha problemas em sua unidade e/ou núcleo/setor.

77. 76. Você desejaria exercer a FG em outra unidade e/ou setor/núcleo? *

Marcar apenas uma oval.

Não

Sim

78. 77. Qual a unidade e/ou setor/núcleo você desejaria exercer a FG? *

Informar NA (Não se Aplica), caso não deseje exercer a FG em outro setor/núcleo.

79. 78. Por qual motivo você desejaria mudar de unidade e/ou setor/núcleo? *

Informar NA (Não se Aplica), caso não deseje exercer a FG em outro setor/núcleo.

80. 79. Como você acredita que pode colaborar na unidade e/ou setor/núcleo para qual deseja mudar? *

Informar NA (Não se Aplica), caso não deseje exercer a FG em outro setor/núcleo.

VII - PERFIL DAS INDICAÇÕES PARA FG

81. 80. Sua indicação para o cargo com FG ocorreu por qual(is) fator(es)? *

Marque até duas (02) opções, no máximo.

Marque todas que se aplicam.

- Apoiei a chapa dos candidatos que atualmente estão na gestão da Reitoria, Pró-reitoria ou Centro de Ensino.
- Historicamente eu exerci cargos de FG na UFRB e, por isso, fui indicado.
- Tenho perfil e competências técnicas suficientes para exercer o cargo.
- Tenho experiências em cargos de gestão na UFRB.
- Tenho formação profissional compatível para exercer o cargo com FG que estou no momento.
- Tenho competência política para exercer o cargo com FG que estou exercendo no momento.
- Por indicação político-partidária.
- Outro: _____

82. 81. Em sua opinião, a indicação para cargos com FG na UFRB, deve: *

Marcar apenas uma oval.

- Ser feita por indicação das chefias
- Ser feita com base na indicação das chefias e submetida à escolha dos servidores que compõe o setor.
- Ser feita com base na indicação dos servidores que compõem o setor e submetida à escolha da chefia.
- Não tenho opinião formada a respeito.
- Outro: _____

83. 82. Em sua opinião, o critério de escolha para cargos com FG na UFRB, deve: *

Marcar apenas uma oval.

- Ser feita tendo por base mais os critérios relacionados ao perfil técnico-profissional de competências
- Ser feita tendo por base mais os critérios políticos.
- Ser feita tendo por base mais os critérios meritocráticos.
- Não tenho opinião formada a respeito.
- Outro: _____

VIII - PERFIL DAS COMPETÊNCIAS

84. 83. Cite de 03 (três) a 05 (cinco) CONHECIMENTOS que julgue fundamentais para o exercício da sua FG. (Conhecimento é o conjunto de informações e/ou conhecimentos que a pessoa armazena e gera, lançando mão quando precisa. Diz respeito ao SABER ou CONHECER.) *

Exemplos: elaboração de projetos científicos; normas internas referentes ao ensino de graduação; sistemas de gestão de transporte etc. Citar o(s) tipo(s) de conhecimento(s) da seguinte forma: Conhecimento 1; Conhecimento 2; Conhecimento 3 e assim sucessivamente.

85. 84. Cite de 03 (três) a 05 (cinco) HABILIDADE que julgue fundamentais para o exercício da sua FG. (Habilidade é o agir de modo necessário, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos. Diz respeito ao SABER FAZER.) *

Exemplos: Aptidão para operar sistemas informatizados de gestão de transporte; habilidade para atendimento as demandas dos estudantes; aptidão para planejar demandas de materiais e gerir estoques etc. Citar o(s) tipo(s) de habilidade(s) , da seguinte forma: Habilidade 1; Habilidade 2; Habilidade 3 e assim sucessivamente.

86. 85. Cite de 03 (três) a 05 (cinco) ATITUDES que julgue fundamentais para o exercício da sua FG. (Atitude é o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida e determinam nossas atitudes. Diz respeito ao QUERER FAZER.) *

Exemplo.: predisposição para atender as demandas mais complexas dos estudantes e professores; respeito as decisões do Conselho de Centro; predisposição para assumir novas atividades dentro da sua área de trabalho etc. Citar o(s) tipo(s) de atitude(s), da seguinte forma: Atitude 1; Atitude 2; Atitude 3 e assim sucessivamente.

87. 86. Quais dos seus conhecimentos e habilidades você considera bons/excelentes e que são subutilizados ou não são utilizados atualmente e que você crê que sejam importantes para a UFRB? *

Citar até 5, no máximo..

ANEXO C – Termo de Consentimento para Uso de Dados

TERMO DE CONSENTIMENTO PARA USO DE DADOS

Declaramos para os devidos fins, que facilitaremos o acesso da pesquisadora MARTA LÚCIA DA SILVA, aos dados e informações de caráter público, conforme critérios estabelecidos na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso a Informação), relativos aos servidores técnico-administrativos em educação com função gratificada, lotados na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). A proposta de pesquisa resultará na construção do Trabalho de Conclusão de Curso do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da UFRB, intitulada “BUROCRACIA DE MÉDIO ESCALÃO DA UFRB: uma análise a partir do perfil de competências dos servidores técnico-administrativos em educação, com função gratificada”, e que está sob orientação do Prof. Dr. Edgilson Tavares de Araújo (SIAPE nº 1498627; e-mail: edgilson@gmail.com).

Esta autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução 466/12 e suas complementares, comprometendo-se a mesma a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados a pesquisadora deverá apresentar o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Cruz das Almas (BA), 16 de fevereiro de 2017.

Assinatura e carimbo

ANEXO D – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

Roteiro da entrevista semiestruturada com o Pró-Reitor da Progep e com os 07 Gerentes Técnico-Administrativos dos Centros de Ensino.

Identificação:

- 1) Qual a sua trajetória profissional na UFRB (como chegou ao cargo, houve formação específica etc.)?

- 2) Que avaliação você faz sobre a forma de seleção dos TAE para ocuparem cargos com Função Gratificada?

- 3) Existem critérios claros para esta seleção? Se sim, eles são variáveis?

- 4) Na sua percepção, quais as principais competências os TAE devem possuir para serem selecionados para um cargo com Função Gratificada?

- 5) Os TAE com FG, no geral, têm participado de capacitações internas e/ou externas?

- 6) Qual a sua análise sobre a necessidade de capacitação?

ANEXO E - Revista Interfaces Científica – Direito

Artigo publicado na Revista Interfaces Científica – Direito:- Capa, Sumário, 1ª página e dados dos autores.



HOME CAPA SOBRE ACESSO CADASTRO PESQUISA ATUAL ANTERIORES NOTÍCIAS SUBMISSÃO TUTORIAIS

Capa > Edições anteriores > v. 6, n. 3 (2018)

v. 6, n. 3 (2018)

DOI: <http://dx.doi.org/10.17564/2316-381X.2018v6n3>

Sumário

EXPEDIENTE	PDF	
SUMÁRIO	PDF	
EDITORIAL Edilson Tavares de Araújo, Lindjane de Souza Bento Almeida, Magda de Lima Lúcio, Fernanda Natassa Bravo Cruz, Maria Isabel Araújo Rodrigues, Renata Callaça Gadiol	PDF	7
DOSSIÊ		
RESISTÊNCIA SOCIAL E CONTESTAÇÃO POPULAR AO GOLPE DE 2016 NO BRASIL: APORIAS A UMA ERA DE MEDIOCRIDADES E OUTROS INSULTOS José Celso Cardoso Jr., Sérgio Roberto Guedes Reis	PDF	11–26
CONTROLE SOCIAL E ACESSO À INFORMAÇÃO: O PAPEL DA TRANSPARÊNCIA PASSIVA NO ENFRENTAMENTO À CORRUPÇÃO Murilo Borsio Bataglia, Ana Claudia Farranha	PDF	27–42
INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS ATIVAS PARA O FOMENTO DO TRABALHO PRISIONAL NO BRASIL Franco de Matos	PDF	43–56
INTERAÇÕES SOCIOPOLÍTICAS E O ACESSO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS NA PERIFERIA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS MOVIMENTOS ASSOCIATIVOS DO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG Jéssika Jonas Clemente Silva, Júlia Moretto Amâncio	PDF	57–70
PERSPECTIVA DE UMA METRÓPOLE EM FORMAÇÃO: COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO NA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL/RN Brunno Costa do Nascimento Silva, Cadmiel Mergulhão Onofre de Melo, Maria do Livramento Miranda Clementino, Lindjane de Souza Bento Almeida, Raquel Maria da Costa Silveira	PDF	71–86
AS INSTÂNCIAS PARTICIPATIVAS COMO MECANISMOS DE COOPERAÇÃO VERTICAL NO ARRANJO FEDERALISTA BRASILEIRO: ESTÁGIO ATUAL E POSSIBILIDADES Allison Haley dos Santos	PDF	87–102
PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA JOVEM UNIVERSIDADE: NOVOS PERFIS EM UMA TRADICIONAL BUROCRACIA? Marta Lúcia da Silva, Edilson Tavares de Araújo, Lys Maria Vinhaes Dantas	PDF	103–118
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS DO FUTURO OFICIAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA Mateus Muniz Corradini, Patrícia Vendramini	PDF	119–132
DIRETRIZES		
LINHA EDITORIAL E REGRAS DE SUBMISSÃO Izver de Matos Oliveira	PDF	133–136

ISSN: 2316-381X



INTER
FACES
CIENTÍFICAS

DIREITO

ISSN IMPRESSO 2316-3321

E-ISSN 2316-381X

DOI - 10.17564/2316-381X.2018v6n3p103-118

DOSSIÊ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E POLÍTICAS PÚBLICAS: QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS

PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA JOVEM UNIVERSIDADE: NOVOS PERFIS EM UMA TRADICIONAL BUROCRACIA?

PROFILE OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVERS IN A YOUNG UNIVERSITY: NEW PROFILES IN A TRADITIONAL BUREAUCRACY?

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EN UN JOVEN UNIVERSIDAD: NUEVOS PERFILES EN UNA TRADICIONAL BUROCRACIA?

Marta Lúcia da Silva¹
Lys Maria Vinhaes Dantas²

Edgilson Tavares de Araújo³

RESUMO

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) possibilitou a expansão e interiorização do ensino superior no Brasil, trazendo propostas inclusivas e processos formativos menos tradicionais. Isso implicou no aumento significativo de concursos públicos para docentes e servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), com diferentes formações e perfis para atuarem em novas estruturas organizacionais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), menos hierarquizadas, com forte atuação política, estilos próprios de gestão e burocracias em formação. Este

estudo foi realizado num Centro de Ensino de uma IFES no interior do Nordeste, com 2.000 estudantes de graduação e pós-graduação, 124 professores e 42 TAEs. O objetivo foi identificar o perfil de competências individuais dos TAEs em detrimento das competências requeridas para os cargos que assumem, buscando compreender as demandas por formação e satisfação com o trabalho. Foi aplicado questionário composto por 122 questões distribuídas em seis dimensões de análise: perfil laboral, perfil socioeconômico, perfil de trajetória educacional, perfil de satisfação no trabalho, avaliação das condições de

• 117 •

Data da submissão: 22 de Janeiro de 2018
Avaliado em: 15 de Fevereiro de 2018 (Avaliador A)
Avaliado em: 18 de Março de 2018 (Avaliador B)
Aceito em: 19 de Maio de 2018

1. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – Mestrado Profissional (MPGPPSS/UFRB). Bolsista de Mestrado da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB). E-mail: marlucciams@hotmail.com
2. Doutor em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Bolsista de Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq. Professor Adjunto da UFRB / Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social / Mestrado em Ciências Sociais / Curso Superior em Tecnologia de Gestão Pública, Diretor de Extensão da Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas (ANEPCP). E-mail: edgilson@gmail.com
3. Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora Adjunta Gestão Pública / Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública. Líder do Grupo de Pesquisa CNPq – Organizações, gestão e políticas públicas (OrgPoP) UFRB. E-mail: lys.vinhaes@gmail.com