



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**JANDERSON LEITE DE FIGUEIREDO**

**PRÁTICAS DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
ESTUDO COM DOCENTES DO CAMPUS VII DA UEPB – PATOS/PB**

**PATOS – PB  
2013**

**JANDERSON LEITE DE FIGUEIREDO**

**PRÁTICAS DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
ESTUDO COM DOCENTES DO CAMPUS VII DA UEPB – PATOS/PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) como parte de requisitos parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:**

Prof<sup>ª</sup>. MSc.Simone Costa Silva

**PATOS-PB  
2013**

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

F475p Figueiredo, Janderson Leite de.  
Práticas de profissionalização na administração pública:  
Estudo com docentes do campus VII da UEPB – Patos, PB  
[manuscrito] / Janderson Leite de Figueiredo. – 2013.  
81f. : il.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração)–Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas,  
Universidade Estadual da Paraíba, 2013.  
“Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Msc. Simone Costa Silva”.

1. Administração pública. 2. Profissionalização em  
Administração Pública. 3. Gestão da qualidade. I. Título.

CDD 351

Janderson Leite de Figueiredo

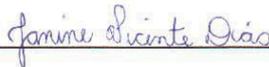
**Práticas de profissionalização na Administração Pública: estudo com docentes do campus VII da UEPB – Patos/PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) como partes de requisitos parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

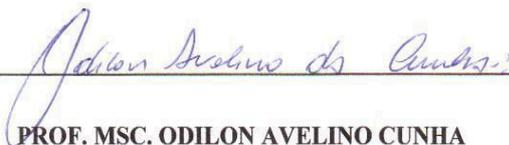
Aprovado em: 14 de 08 2013



**PROFª. MSC. SIMONE COSTA SILVA**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)**  
**ORIENTADORA**



**PROFª. MSC. JANINE VICENTE DIAS**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)**  
**1º MEMBRO**



**PROF. MSC. ODILON AVELINO CUNHA**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)**  
**2º MEMBRO**

## DEDICATÓRIA

Dedico esta produção acadêmica a três seres sem os quais eu não existiria o primeiro é o homem pelo qual sou eternamente apaixonado, homem simples, trabalhador e acima de tudo apaixonado pela família, o meu pai Heriberto Barbosa de Figueiredo (in memoriam) pessoa a qual resumo como inspiração para minha vida.

À Jandira Leite de Figueiredo, mulher corajosa, amorosa, que me trouxe ao mundo e que até este momento enxuga os meus prantos, vibra com minhas vitórias, sofre com as minhas dores, no entanto é sem dúvida a mulher mais iluminada de todas para mim, minha mãe.

E a terceira e não menos importante, essa por sua vez que é a menor pessoa do meu convívio mais sem dúvida é o que mais angaria sorrisos, abraços, beijos e dedicação; é a razão pelo qual vivo Heriberto Barbosa de Figueiredo Neto meu filho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ser o criador de todas as coisas que conhecemos, e sem o qual não existiríamos, nem mesmo a folha de uma planta cairia se Deus não permitisse.

À Simone Costa, minha orientadora que com muita compreensão me orientou e sem a qual com certeza não teria conseguido.

À Jessica Ferreira de Almeida Monteiro, minha esposa pessoa que amo por estar sempre ao meu lado, me apoiando e me incentivando com toda dedicação que alguém poderia expressar por outrem.

À Islania Leite de Figueiredo, minha irmã que por diversas vezes deu sua contribuição para que eu concluísse meu curso superior.

“O homem nasceu para aprender e aprender tanto quanto a vida lhe permita”.

(Guimarães Rosa)

## RESUMO

Tendo em vista o desenvolvimento econômico do Brasil e o reflexo causado na vida das pessoas que atualmente buscam se especializar e crescer do ponto de vista intelectual, observou-se que a sociedade está cobrando com mais afinco os seus direitos garantidos pelas leis e que são de dever do poder público, nesse sentido tomando por base os conceitos e teorias dos administradores e teóricos do tema, esta pesquisa buscou identificar as práticas da profissionalização da administração pública e as suas influências na qualidade dos serviços prestados aos usuários-clientes. Para alcançar de forma concreta este objetivo realizou-se um estudo de caso na Universidade Estadual da Paraíba, oportunidade na qual foi descrito as práticas de profissionalização adotadas pela instituição. Como os docentes avaliam estas práticas e por fim identificou-se a visão que os professores tem a respeito da influência dessas praticas na qualidade do serviço realizados por eles. Nesse aspecto a pesquisa identificou que a instituição pesquisada busca adotar as práticas de profissionalização como a implementação de planos de cargos e salários, avaliação de desempenho e incentivo a capacitação, também foi identificado que os profissionais da UEPB enxergam esses métodos como pilares para se alcançar a qualidade do serviço prestado não apenas aos alunos como a toda a comunidade.

**Palavras-Chaves:** Administração pública; Profissionalização; Serviço; Qualidade.

## **ABSTRACT**

In view of the economic development of Brazil and the reflection caused in the lives of people actually which seeking to specialize and grow of the intellectual point of view, it was observed that this society harder charging their rights guaranteed by the laws and are duty the government. In this sense based on the concepts and theories of management and theoretical theme, this research sought to identify the practices of professionalization of public administration and its influence on the quality of services provided to users-customers. To achieve this goal concretely used a case study at the State University of Paraíba. We described the practices of professionalization adopted by the institution, the evaluation of teachers on them and finally identified the view that teachers have about the influence of these practices on the quality of the service performed by them. In this respect the research identified that the research institution seeking to adopt professional practices and the implementation of plans for jobs and wages, performance evaluation and incentive training, was also identified that professionals UEPB they see these methods as cornerstones for achieving quality of service not only to the students as the entire community.

**Key Words:** Public Administration; Professionalization; Service; Quality.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Características do modelo gerencial da administração.....	21
<b>Quadro 2</b> - Características da eficiência e eficácia.....	26
<b>Quadro 3</b> - Organograma para implantação da qualidade no serviço público.....	28
<b>Quadro 4</b> - Ocupantes do cargo de assessoria na administração federal 2006.....	31
<b>Quadro 5</b> - Pontuação mínima por regime de trabalho.....	50
<b>Quadro 6</b> - Dados demográficos.....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Conhece as classes profissionais?.....	54
<b>Gráfico 2</b> - Divisão de docentes por classe.....	54
<b>Gráfico 3</b> - Grau de formação dos docentes.....	55
<b>Gráfico 4</b> - Vínculo empregatício.....	56
<b>Gráfico 5</b> - Regime de trabalho.....	57
<b>Gráfico 6</b> - Presta serviço em outra instituição.....	58
<b>Gráfico 7</b> - Remuneração.....	59
<b>Gráfico 8</b> - Sistema de capacitação.....	61
<b>Gráfico 9</b> - Plano de capacitação.....	61
<b>Gráfico 10</b> - Ausência temporária.....	63
<b>Gráfico 11</b> - Participantes de curso de capacitação.....	64
<b>Gráfico 12</b> - Entrega de relatório, como você avalia?.....	66
<b>Gráfico 13</b> - Progressão por título.....	67

## **LISTA DE SIGLAS**

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

UEPB - Universidade Estadual Da Paraíba

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

NPM - Nova Administração Pública

FMI - Fundo Monetário Internacional

CONSEPE - Conselho Superior de Ensino Pesquisa e extensão

CONSUNI - Conselho Universitário

PCCR - Plano de Cargo Carreira e Remuneração

PCDI - Plano Institucional de Capacitação Docente

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Contextualização do problema.....	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.2 Objetivo específicos.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Administração Pública.....	15
2.1.1 Administração Pública e suas Vertentes.....	16
2.2 Qualidade.....	21
2.2.1 Qualidade em Serviço.....	23
2.2.2 Qualidade no Setor Público.....	24
2.3 Profissionalização da Administração Pública.....	27
<b>3 CARACTERIZANDO A UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA.....</b>	<b>36</b>
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
4.1 Tipo de pesquisa.....	39
4.2 Técnicas de coleta de dados.....	40
4.3 Amostra estudada .....	41
4.4 Instrumento e operacionalização da pesquisa.....	42
4.5 Análise de dados.....	42
<b>5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira vive um momento de crescimento econômico consolidado, associado a esse crescimento surgem políticas públicas de educação, saúde e demais serviços voltados para o desenvolvimento de nosso povo; esse desenvolvimento social faz com que a população busque muito mais seus direitos e cobre qualidade de vida e qualidade nos serviços que são direitos garantidos pela constituição.

Nesse sentido, temas como gerencialismo, profissionalização, eficiência e eficácia são conceitos e analisados por vários estudiosos no decorrer dos anos, logo com base nesses conceitos se despertou a necessidade de estudar como a implantação desses princípios na administração pública poderia melhorar a qualidade do serviço prestado, tendo em vista que existe uma grande insatisfação quanto à qualidade percebida pelo usuário-cliente do serviço público, desse modo se busca identificar como a profissionalização da administração pública, influência na qualidade desses serviços.

De 1995 a 2002 o governo brasileiro desenvolveu um projeto de Reforma do Aparelho do Estado onde foi defendido: a implantação da administração pública Gerencialista, a flexibilização do contrato de trabalho e o aumento da eficiência do serviço público; tendo como foco a satisfação dos usuários, partindo do princípio de que estes são considerados uma espécie de cliente que contribuem sem contrapartida direta como acontece na iniciativa privada (FARIAS; GAETANI, 2002)

Todo o plano de reforma do estado brasileiro baseia-se em alguns princípios da constituição, neste sentido o artigo primeiro da Constituição diz: “Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político. Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição“ (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Diante da citação do artigo primeiro da constituição federal de 1988, pode-se tirar como lição que todo o aparato do estado, bem como sua gestão, está pré-definida a dois incisos que são: II a cidadania; III A dignidade da pessoa humana, logo; se a carta magna de nossa nação narra que os primórdios são a cidadania e a dignidade, podemos tomar como

leme que a administração pública bem como todo o Estado foi montado para atender as necessidades de seus cidadãos que é o bem maior deste país.

Logo, será feito uma análise da administração pública brasileira, tomando como base a profissionalização de seus quadros de funcionários ou servidores com o objetivo de demonstrar as práticas da profissionalização sua aplicabilidade junto aos servidores públicos.

A Administração Pública pode ser entendida como, conjunto de serviços e agentes do estado que garante a satisfação dos cidadãos em áreas como: saúde, educação, segurança, etc. (PAULA, 2012). Sabendo que todos esses procedimentos devem ser oferecidos pelo estado a seus consumidores finais, podemos colocar que os mesmos, são realizados por agentes conhecidos como: funcionários públicos ou ainda se assim podemos chamá-los de empregados públicos; que iremos conceituar cada um desses sinônimos, para assim demonstrar a importância e a diferença que cada nomenclatura dessa traz para o cotidiano e a vida de todos os consumidores ou usuários finais desses serviços.

## **1.1 Contextualização e Problema**

De acordo com O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), Administração Burocrática surge na metade do século XIX, na época do estado liberal, como forma de combate a corrupção e o nepotismo patrimonialista constituem princípios orientados do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese o poder racional-legal. Logo a administração burocrática parte de uma desconfiança prévia dos administradores públicos, por isso sendo necessários controles rígidos dos processos como, por exemplo, na contratação de pessoal (BRASIL, 1995).

Logo o foco da administração burocrática esta voltado muito mais para o controle do processo gerencial e funcional do que para a qualidade na prestação do serviço oferecido ao usuário-cliente. Neste sentido, esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são as práticas da profissionalização na administração pública?**

## **1.2 Justificativa do Estudo**

A presente pesquisa busca contribuir para a construção de uma administração pública que cumpra com suas tarefas essenciais garantidas aos cidadãos em nossa carta constitucional, sem máculas e sem vícios, tornando o serviço público uma opção para profissionais que queiram fazer carreira de forma a prestar o melhor serviço para o qual foi contratado ou nomeado, e não apenas um refúgio para aqueles que veem na administração e no serviço público sinônimo de inoperância, ineficiência e ineficácia.

Nesse sentido, o estudo busca demonstrar que o importante não é apenas o cumprimento de uma carga horaria pelo funcionário ou agente público, mais também uma cobrança pormenorizada dos resultados e da aplicabilidade da função exercida.

Esta produção também se faz interessante pela satisfação que os usuários do serviço público deixam transparecer quando recebem adequadamente o produto ou serviço pelo qual procurava e pelo qual pagou tantas vezes com a carga tributária que sufoca a nação, satisfação essa que dá o sentimento de que pagar impostos é justo quando os mesmos são bem aplicados.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

- Analisar as práticas de profissionalização na administração pública.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Descrever as práticas de profissionalização adotadas na instituição.
- Mostrar como os docentes avaliam estas práticas adotadas pela UEPB.
- Identificar, na visão dos docentes, como estas práticas influenciam os aspectos da qualidade dos serviços prestados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa busca identificar as Práticas da profissionalização da administração pública e analisar a sua aplicabilidade na instituição pesquisada a Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII, Patos-PB. Nesse sentido iniciou-se através da conceitualização dos seguintes temas: Administração pública, patrimonialista, gerencial, além de citar os princípios que levam as boas práticas da administração e quais medidas devem ser tomadas como forma de otimizar o serviço prestado ao usuário-consumidor.

### **2.1 Administração Pública**

Para conceituar ou mesmo falar sobre a administração pública se faz necessário caracterizar o termo Estado, tendo em vista que a administração pública está diretamente ligada ao agir do mesmo.

Estado é uma organização burocrática que tem domínio, e é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território (BRASIL, 1995).

Segundo Santos (2012, p. 01) Estado é uma sociedade organizada política, social e juridicamente, visando o bem estar social, possuindo poder determinado e próprio, Com território determinado.

Já segundo Azambuja (2008) Estado é uma organização político-jurídica de uma sociedade para realizar o bem público, com governo próprio e território determinado.

Tomando por base os conceitos apresentados, pode-se concluir que estado é a soma de território, população, poder, gestão e governo, sendo teórico, estado é a fusão do exercício da governança e poder de uma determinada sociedade em um território pré-definido, onde se constitui uma nação.

Já quanto à formação do estado, isso data de épocas muito remotas da nossa civilização, alguns autores como o próprio Santos (2012); diz que o estado tem sua origem com o próprio aparecimento e crescimento das famílias, onde as mesmas precisaram estipular um líder, uma autoridade e o espaço onde essa autoridade seria exercida (Território).

O termo Estado vem do latim: Status = estar firme; mas com o significado que é conhecido hoje foi empregado pela primeira vez que se tem conhecimento por Maquiavel em

o Príncipe (obra escrita em 1513 e publicada em 1532). Ainda segundo este autor não existe consenso quanto ao surgimento do estado, mas a defesa mais disseminada é a de que o estado sempre existiu, por que o homem sempre viveu em comunidade mesmo que pequenas mas alguém exercia autoridade e com ela a soberania sobre um grupo e portanto poder de estado.

Sendo assim, segue o pensamento sobre o estado moderno de um dos principais autores sobre o assunto:

Os quatro objetivos políticos que surgem com a formação do estado moderno são a liberdade, a riqueza, ou o bem estar econômico, a justiça social e a proteção da natureza. Para realizar esses objetivos, o estado se desdobra, historicamente, em dois: Estado como regime político ou como sistema constitucional-legal e estado como administração pública ou como organização que garante o sistema constitucional-legal. (BRESSER, Pereira 2010 p.112.)

Depois dos conceitos acima elencados, podemos definir que a administração pública é o exercício do poder concedido pelos cidadãos aos representantes políticos, Bresser (2010) caracteriza o estado como a própria administração pública.

Já para Keinert (2007) a administração pública funciona como um agente catalisador de projetos, energias e interesses, no entanto não como o centro do sistema social e econômico, mais como um dos tantos modos interinstitucionais existentes para se realizar os objetivos determinados para a coisa pública.

Logo se conclui que a administração pública é o exercício do poder do estado concedido a entidades ou instituição, ou mesmo representantes políticos, eleitos com o poder que emana do povo no exercício da democracia através do voto, tendo como principal objetivo suprir as necessidades da nação, sendo elas das mais básicas como: saúde, educação, segurança, até o esporte e o lazer.

### **2.1.1 Administração Pública e suas vertentes**

Partindo do conceito que a administração pública é o exercício do poder concedido pelo povo para sanar as necessidades coletivas de uma determinada nação, se faz necessário falar dos modelos de administração pública que se conhece ou pelo menos dos quais o Brasil já experimentou, como forma de governo.

Mesmo sendo o Brasil um país ainda jovem em relação às nações europeias e orientais, tendo a nossa civilização apenas 512 anos, conhecemos o modelo patrimonialista quando governado como colônia de Portugal e quando Independente esse modelo também foi adotado por nosso imperador, com o advento da República foi implantado o modelo burocrático (Boris, 2001). Hoje, busca-se evoluir para o modelo gerencial como forma de acompanhar o desenvolvimento social e econômico surgido com a globalização.

Sendo assim, o presente estudo abordará os modelos de gestão já citados que são: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Em relação o modelo de gestão patrimonialista, pode-se falar que o mesmo é baseado no uso de bens públicos de forma particular ou em benefício de poucos em detrimento a maioria, veja como o tema foi descrito PDRAE (Brasil 1995): o patrimonialismo é uma forma de gestão onde a coisa pública se confunde com o particular, ficando clara a preponderância do nepotismo e do preferencialismo daqueles que estão próximos ao poder.

Em conformidade com o acima exposto Silveira (2012, p. 05) afirma:

Na gestão patrimonial é desconhecida a divisão entre a “esfera privada” e a “oficial”. A administração política é tratada pelo senhor como assunto puramente pessoal, bem como o patrimônio adquirido pelo tesouro senhorial em função de emolumentos e tributos não se diferencia dos bens privados do senhor.

Diante da caracterização do que é o patrimonialismo é importante citar que o desenvolvimento econômico e social dos povos contribuiu, para a substituição dele, que pode ser associado aos tempos de impérios em que a vontade do soberano era superior e os mesmos eram considerados os deuses vivos e por tanto as suas vontades teriam de ser cumpridas,

Segundo Goyatá (2012), o sistema patrimonialista é puramente personalista e tende a desprezar a distinção entre a Res pública e a privada, estado caracterizado por ser dominado ou governado pelo particularismo e pelo poder pessoal, onde a melhor forma de ascender socialmente é o favoritismo por parte de quem governa, e onde o judiciário costuma expor o poder particular e o privilégio em detrimento a universalidade e a igualdade do poder legal.

Assim, pode-se concluir que esse modelo de governo é baseado no nepotismo, preferencialismo e privilégios das classes que governam e das próximas a ela, onde não existe imparcialidade e igualdade, apenas um governo com bases voltadas para a satisfação particular dos que detém o poder de gestão, governos.

Em contra partida ao patrimonialismo, e em meio ao surgimento da teoria do Estado Liberal, surge o conceito de Gestão Burocrática, direcionada para combater esse sistema

anterior e seus vícios como o nepotismo, corrupção e a desigualdade, tendo como premissa que a gestão pública, que existe para sanar problemas sociais e não para beneficiar poucos que estão ligados ao poder.

Desse modo o (BRAIL,1995) expõe que a administração burocrática surgiu na metade do século XIX, e tem princípios como profissionalização, carreira, formalismo, hierarquia e impessoalidade no poder racional. O mesmo direciona esses princípios de forma a deter controle sobre os processos da administração buscando assim combater a corrupção, a fraude e o nepotismo, partindo sempre de uma desconfiança prévia nos administradores públicos, tendo também como valor o controle rígido dos processos.

Diante da citação acima, pode-se dizer que a administração burocrática é voltada muito mais para os processos técnicos da administração, baseada no controle pragmático de cada etapa.

Em confirmação do acima exposto Buligon e Oliveira (2012), afirmam que o modelo burocrático se instala com o crescimento econômico da burguesia que surge com a Revolução Industrial, influenciada pelo pensamento de Weber, e que esse modelo está voltado para uma gestão fundamentada na racionalidade instrumental.

Diante disto, define-se que esse modelo já surge com a marca da ineficiência tendo em vista os vícios de formalismo herdados pela teoria de Marx Weber, ainda segundo Bulignon e Oliveira (2012).

Chiavenato (2006) diz que a administração burocrática, surge no Brasil a partir dos anos 30, com a aceleração da industrialização, diante disso o estado assume um papel de intervenção no setor produtivo de bens e serviços. Nesse momento durante o Governo Vargas houve a introdução das primeiras carreiras burocráticas, através da adoção do concurso como forma de ingresso no serviço público.

No Brasil a administração burocrática é sinônimo de ineficiência na década que surge após os anos 30, devido os governos que seguiram transformarem o estado em um verdadeiro produtor de serviços, desviando a gestão de seu verdadeiro foco que não é agir como produtor mais sim como regulador da economia e do setor produtivo que deve ser gerido pela iniciativa privada.

Catelli (2005, p.5) acrescenta que a burocracia logo se tornou um fim em si mesma, mediante o carreirismo e corporativismo, fechando-se às mudanças que se aceleraram após a II Guerra Mundial, tendo sido desde então sinônimo de um “governo lento, ineficiente e impessoal”.

Logo, com base no foi relatado a respeito dos dois modelos de administração acima, conclui-se que o modelo burocrático surgiu como um verdadeiro advento de combate ao clientelismo que caracteriza a gestão patrimonialista, no entanto de início o mesmo propusera resolver todos os problemas da administração pública com base em controles e em processo muito rígidos, o que engessou o desenvolvimento da forma de gerir o estado, os processos se tornaram longos e onerosos o que abriu espaço novamente para corrupção e para ineficiência do estado. Diante disto, estudiosos passaram a defender a aproximação da gestão pública do modelo adotado pela iniciativa privada, e esse será o próximo assunto abordado por esta pesquisa à Nova Administração Pública (New Public Management – NPM).

Diante dos sinais de que o patrimonialismo e a burocracia não respondem de forma adequada aos problemas e as necessidades de um país em desenvolvimento, e tudo isto proveniente após a Revolução Industrial, é necessário um novo modelo de administração que venha atender e suprir de forma eficaz as demandas dessa nova sociedade que está emergindo, aponta-se então como válvula de escape o modelo gerencial.

Segundo De Paula (2005) o Modelo Gerencial adotado pelo governo brasileiro teve como fundamento, ou mesmo motivação a crise de governabilidade e credibilidade enfrentada pelos países da América Latina na década de 80 e 90, e o debate que se originou a partir desse período, foi acalorado pelo movimento internacional pela reforma do aparelho do estado advindo dos Estados Unidos e da Europa Ocidental.

Martins (2012) cita que o modelo gerencial busca aproximar cada vez mais a administração pública da privada, buscando atingir resultados, diminuir custos e reduzir a atividade do estado para o que realmente for imprescindível.

De forma a confirmar esse pensamento Abrucio (1997) afirma que se torna forte a tese da ineficiência do atual modelo de gestão do setor público e que a cada dia que se passa percebe-se que os métodos utilizados pelo setor privado são os ideais, servindo essa ideia como fomento para reafirmação do surgimento de um novo modelo de gestão pública.

Sendo assim, surgiu nos países emergentes da América Latina, a discussão sobre a necessidade de se modificar o modelo pelo qual se conduz a gestão pública nesses países. No Brasil esse modelo foi sugerido e, diga-se de passagem, de forma magistral pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), o mesmo determinou a criação de um ministério, o MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), para discutir o assunto e criar um plano de reforma do Estado, onde foi discutido a crise do Estado e sugerido uma reforma no aparelho estatal e a implantação do modelo Gerencial, observe as colocações que se segue:

De Paula (2005) relata que o modelo gerencial de administração pública divide as atividades do aparelho do estado em duas: A atividades exclusivas do estado que são a Legislação, regulação, fiscalização, o fomento e a formalização de políticas públicas, que são atividades que pertencem ao domínio estratégico do executivo e seus auxiliares. Em segundo e não menos importante às atividades Não exclusivas do estado, que são as de caráter competitivo como o setor de serviço como saúde, educação e transporte, setores onde o estado deve agir apenas como regulador para garantir o estado de bem estar social e o cumprimento com qualidade desses serviços para assim atender as necessidades da população.

Em confirmação a esse pensamento o PDRAE, coloca como métodos que devem ser adotados pela administração pública os seguintes: o ajuste fiscal e duradouro das contas do estado, a reforma econômica orientada para o mercado, garantindo a concorrência interna, a inovação das políticas sociais, além da profissionalização e capacitação permanente dos servidores públicos introduzindo um sistema de avaliação sistemática e constante, orientado para a qualidade do serviço prestado ao cliente-cidadão.

Com o advento da Nova Administração Pública ou gestão gerencial como preferir chamar, vieram à sugestão de varias mudanças quanto à atuação do Estado até então vivenciado pelos governantes e pela própria sociedade. Assim, Paula (2007) diz que o novo modelo de gestão NPM (gerencialismo), propõe mudanças na forma de atuação do estado como é o caso da descentralização do aparelho do estado tornando as atividades de planejamento missão dos ministérios; privatizações de estatais; terceirização de serviços públicos; regulação dos serviços públicos prestados pelo setor privado através de agências reguladoras, e absorção de princípios da administração privada no setor público.

O quadro abaixo demonstra as principais características da administração pública gerencial:

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
ORIGEM	Movimento Internacional pela reforma do estado, que se iniciou no anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos Inglês e Estadunidense.
PROJETO POLÍTICO	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.
DIMENSÕES ESTRUTURAIS ENFATIZADAS NA GESTÃO	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO APARELHO DO ESTADO.	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do estado nos três níveis governamentais.
ABERTURA DAS INSTUCIONAIS POLÍTICAS À PARTICIPAÇÃO SOCIAL.	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e a construção de canais de participação popular.
ABORDAGEM DE GESTÃO	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o público.

**Quadro 1** - Características do Modelo Gerencial de Administração.

**Fonte:** Adaptado de Paula (2012, p. 41).

Pode-se dizer que o modelo gerencial surge com o objetivo de direcionar o aparelho do estado de forma que o mesmo passe a atuar apenas como mediador do setor produtivo e jamais como agente executor de serviços; tornando-se assim muito mais eficiente no que se propõe que é garantir o bem de todos.

Para Visockis e Duarte (2005, p. 544) O Gerencialismo tem sido o principal meio pelo qual a estrutura do estado e a cultura dos serviços públicos são reformados. Ao fazer isso, busca introduzir novas orientações, que remodela as relações de poder e afeta como e onde são feitas as opções de políticas sociais.

No entanto o objetivo não é discutir os princípios defendidos pelo movimento gerencialista em sua totalidade, mais falar de que forma a profissionalização influencia na qualidade dos serviços básicos garantidos pela lei e que são prestados pelo estado a sociedade e isso traz ao cenário a discussão sobre esses princípios acima elencados, sendo assim a sequencia desse estudo falará sobre a reforma a que o governo de FHC se propusera a implantar a partir de 1995.

## 2.2 Qualidade

A busca pela qualidade é um tema e um desafio do dia-a-dia das empresas, das pessoas, das mais variadas organizações e também dos governos. A palavra qualidade figura

nos cenários dos estudiosos desde a antiguidade; dos filósofos gregos até os chineses, passando pelas indústrias e chegando a contemporaneidade, com foco no consumidor de produtos e serviço.

O enfoque da administração da qualidade nasceu em primeiro lugar para sanar problemas da uniformidade de produtos; na visão dos engenheiros do século XX: qualidade era sinônimo de padronização.

De acordo com Maximiniano (2007) qualidade é o atendimento das especificações previstas no planejamento de um produto ou serviço, que com conformidade e aceitação é capaz de cumprir a finalidade para o qual o cliente ou usuário pretende utiliza-lo.

Ainda segundo este autor a qualidade deve ser definida a partir das necessidades e do interesse dos clientes que deseja dispor de produtos e serviço sem maculas; A moderna administração da qualidade enfatiza o atendimento das necessidades, interesses e desejos dos clientes e sua transformação em especificação de produtos.

Para Crosby (1986), qualidade é o cumprimento das especificações do produto ou serviço, atendendo as necessidades e com isso a qualidade torna-se factível com a ausência de erros.

Sendo qualidade sinônimo de satisfação, percebe-se que o conceito moderno de qualidade volta-se para atender a necessidades específicas e personalizadas dos clientes-usuários, em confirmação a isto Oliveira (2006) diz em sua abordagem transcendental da qualidade que a mesma é sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível, é marca de realização e de padrões irretocáveis.

Existem vários conceitos a respeito do que é qualidade e da importância de colocá-la como ponto de partida para execução de qualquer produto ou serviço, W. Eduardo Deming, um dos grandes pensadores desse tema, criou um padrão para medir a qualidade com base em três aspectos: Produto, cliente e atendimento; nesse sentido o autor desenvolveu quatorze métodos para se alcançar a qualidade com isso pode-se citar como essenciais; Manter objetivos permanentes para melhorar os produtos e serviço; oferecer treinamento para que funcionários e a administração conheça a empresa; remover barreiras que impeçam que os trabalhadores tenham orgulho de seu trabalho e estimular a formação e aperfeiçoamento dos funcionários com programas de educação. (DEMING apud LÉLIS, 2012, p.15).

Tomando os pensamentos já citados, pode se dizer que os autores veem a qualidade não apenas como a satisfação de quem compra determinados produtos ou serviço e tem sua necessidade sanada, mas enxergam que a qualidade é mais uma fase do processo produtivo, que envolve a conformidade dos produtos com suas especificações, a satisfação do

consumidor. E, além disso, elegem como premissa a satisfação do funcionário ou servidor que através de capacitação, motivação e reconhecimento pode produzir com muito mais disposição e regalia, gerando assim qualidade naquilo que faz.

Com base no que os autores escrevem, é possível concluir que para se obter qualidade não se precisa apenas de processos bem definidos ou mesmos de matérias primas de primeira qualidade, ou no caso dos serviços um ambiente favorável para realizar o mesmo, é necessários que o cliente interno da organização seja ela pública ou privada, com fins lucrativos ou filantrópicas, estejam no que alguns autores chamam de estado de bem estar, é necessário que os funcionários estejam com um bom índice de satisfação, motivação e conhecimento para assim sentir-se bem para realizar suas atividades.

### **2.2.1 Qualidade em Serviço**

A época em que se vive hoje é caracterizada pela era dos serviços, tendo em vista a explosão desse setor após o período pós-industrial, para se ter ideia do tamanho desse crescimento, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgou em 2002, que na região sudeste do Brasil 66,9 % da receita bruta vem dos serviços.

Logo, enxergando esse nicho de mercado as organizações partiram em uma corrida pelo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, buscando a qualidade total em serviços.

Nesse contexto, os conceitos de qualidade em serviço se desenvolveram, tendo em vista que até o crescimento desse setor, as ancoras da administração que escreviam sobre a qualidade, direcionavam seus estudos para setor fabril como é o caso de Deming, Juran entre outros. Esses autores focavam seus estudos na qualidade física de produtos que saiam das fábricas, hoje a realidade que a economia vive é diferente da do século passado, mesmo os produtos que saem das fábricas agregam serviços até ao chegar ao consumidor, e esses por sua vez passaram a ser mais exigentes, assim, diante desse cenário surge estudos direcionados para a qualidade nos serviços.

Para prosseguir falando em qualidade em serviço, Las Casas (1991, p.15) diz que serviço são atos, ações e desempenho. Esse é um dos mais sucintos conceitos a respeito de serviço, tendo em vista que engloba de maneira clara as características do mesmo, ainda

segundo o autor o serviço sempre termina em um sentimento por parte do usuário, eles ficam satisfeitos ou não, de acordo com o que esperavam receber.

Sabendo que serviço tem como uma de suas características a intangibilidade, ou seja, é abstrato, não se pode pegar, e a sua qualidade é proporcional à satisfação de quem o recebe Albrecht (1992) diz que qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Para Rosar (2013) o setor dos serviços possuem características específicas que sugerem que a qualidade esta estritamente associada à percepção que o cliente tem no momento em que recebe o serviço, essas características são: produção e a recepção do serviço” simultaneidade”, a impossibilidade do toque como acontece nos bens manufaturados “intangibilidade” e a variabilidade essa é importante por que diz respeito ao fato de que não há como garantir a reprodução do serviço, nas mesmas condições em que ele foi realizado à primeira vez, essa característica também enfatiza a participação do cliente na hora em que o serviço esta sendo prestado, nesse setor não existe repetições, cada vez que um serviço é prestado ele é feito com emoções e situações que o diferenciam do que será realizado no instante seguinte.

Sabendo dessas características do serviço, fica entendido que a qualidade do serviço esta em boa parte associado a valor percebido pelo o usuário ou cliente que recebe determinado benefício, sendo assim fica clara a necessidade das organizações públicas ou privadas, se especializarem cada vez mais nos processos da prestação de serviço e na qualificação dos funcionários que atendem a demanda dos consumidores, ao prosseguir se falará sobre a qualidade do serviço no setor público, e aí podemos identificar mais uma responsabilidade para quem presta esses trabalhos, que é ao fato de quem estar recebendo esses serviços é o contribuinte, que está sobrecarregado de impostos e anseia por resolver sua demanda!

### **2.2.2 Qualidade no Setor Público**

Quando falamos nas práticas da profissionalização do serviço público envolvendo qualidade, logo se pode perguntar quem nunca enfrentou longas filas de hospitais para buscar atendimento e ao chegar não encontrou solução? Quantos pais passaram a noite em filas de

escolas para se conseguir uma vaga para o filho? E na grande maioria dos casos são atendidos com descaso e sem preocupação com o seu bem estar.

Dessa forma, analisando as práticas da profissionalização na qualidade do serviço público, e já tendo conceituado os assuntos relacionados à administração pública, percebe-se que um dos tópicos defendidos pelo gerencialismo e pelo PDRAE, é a profissionalização do serviço, nesse sentido entende-se que esse tema refere-se não ao encarreiramento no setor estatal, mais um direcionamento do serviço para atender a necessidade do cidadão com qualidade e obtendo satisfação do mesmo.

Depois do estudo realizado pelo MARE, foi percebida a necessidade de se fazer uma reforma na gestão do setor público brasileiro, objetivando um serviço de qualidade e com o máximo de eficiência possível, sendo assim para completar o estudo sobre qualidade será mencionado dois princípios que caminham juntos: eficiência e a eficácia.

Ao se falar de eficiência e eficácia, a maioria das pessoas se confundem quanto a sua etimologia e seu significado associando os dois conceitos apenas ao fato de ter cumprido o seu papel ou função, no entanto esses temas são muito mais abrangentes, veja o que Melo e Neto, Jose (2009, p.5) dizem:

Eficácia é: A medida do grau de atingimento das metas fixadas para determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto; e Eficiência: A Medida da relação entre recurso efetivamente utilizado para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa frente a padrões estabelecidos.

Com base no que Melo e Neto Jose dizem entende-se que Eficácia é cumprir o determinado por alguém ou algo e eficiência e faze-lo de forma mais econômica possível, ao trazer esses conceitos para o serviço público verifica-se que o conceito de eficácia é muito mais utilizado por nosso quadro de funcionários do que o de eficiência, nessa cultura disseminada na nossa administração o importante é se fazer o que lhe é proposto, pouco importa se o usuário final esta satisfeito, ou se houve economia de recursos para fazê-lo.

	CARACTERÍSTICAS	PALAVRAS-CHAVES		
		VERBO	NOME	COMPLEMENTO
EFICÁCIA	Grau de êxito do programa com relação ao atingimento das metas estabelecidas	alcançar, atingir, buscar implementar.	Resultados Metas	Ações, atividades projetos
	Resultado obtidos com os projetos e as atividades componentes do programa estabelecido.			
EFICIÊNCIA	Adequação dos recursos financeiros e a qualidade da execução orçamentária.	Possuir, faltar, necessitar, programar	Recursos humanos, Infra estrutura, Orçamento, Materiais, Desempenho, Qualidade.	
	Adequação e disponibilidade de recursos materiais, humanos e de infra estrutura para a implementação do programa.			

**Quadro 2:** Características da eficiência e eficácia:

**Fonte:** Adaptado de BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado- MARE (1995) Estrutura do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública.

Sendo assim, os Governos brasileiros tentaram implantar a eficiência em nossa administração de modo a garantir a qualidade dos serviços, no entanto isso se tornou um propósito governamental apenas em 1995 com a criação do MARE.

Segundo Martins (2012) O princípio da eficiência vem tentando ser implantado com o objetivo de transformar o modelo burocrático em gerencial, onde o Estado desempenha o papel mínimo, baseado no pensamento Neoliberal.

Chiavenato (1994) explica que eficiência é uma relação entre custos e benefícios, onde se deve alcançar objetivos utilizando os recursos da maneira mais racional possível, assim alcançando as metas do projeto em questão.

Desta forma entende-se que a eficiência é na prática alcançar algum propósito ou objetivo com economia dos recursos utilizados, o desafio é trazer esse conceito ou método para a administração pública, mostrando aos colaboradores a importância dos recursos estatais, de forma que sua aplicação venha satisfazer os usuários gerando assim qualidade.

Melo (2008) defende que para que haja a existência de um serviço público com qualidade se faz necessário a vontade dos governantes. Desse modo, a primeira medida que pode ser tomada é a reorganização da estrutura interna por parte do servidor público, promovendo então, a capacitação dos funcionários e ascensão aos cargos de forma vertical.

O autor ainda afirma que a profissionalização do servidor público a partir da identificação de sua vocação para determinadas funções, motivando e despertando no mesmo

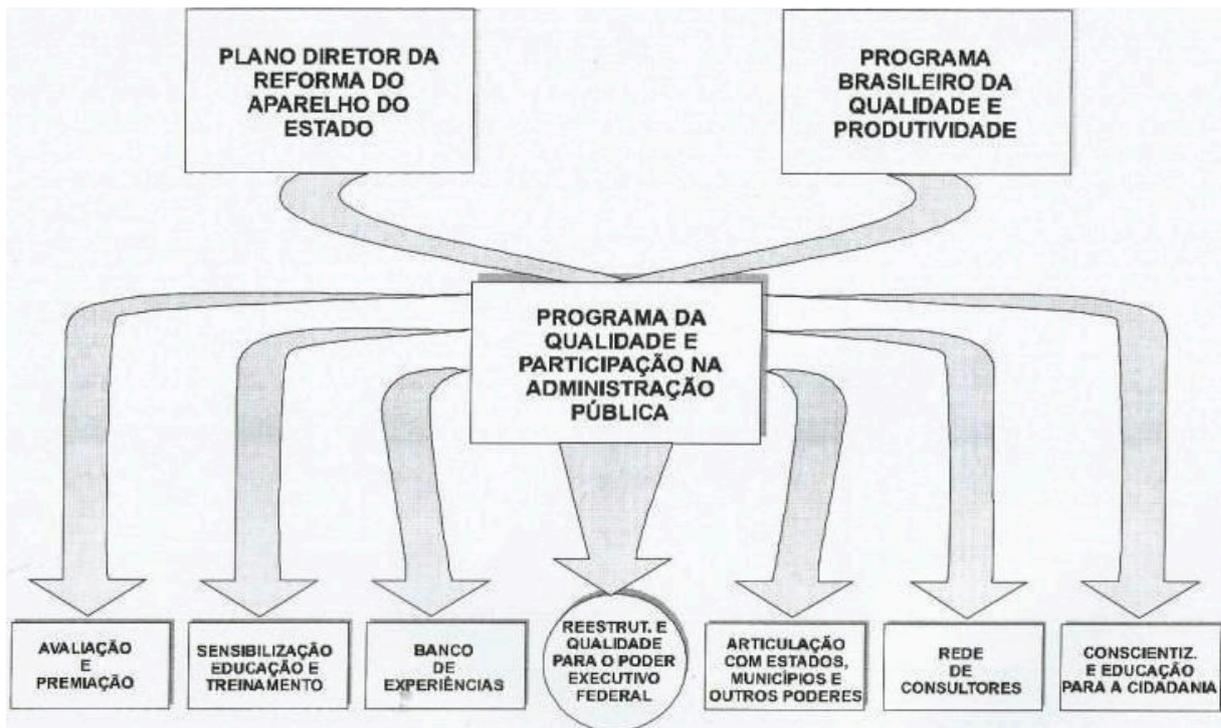
a vontade de trabalhar também se resulta na qualidade do serviço público prestado ao usuário-cliente.

Desse modo, fica intrínseco que por trás de todo serviço prestado está o capital humano, ou seja, os servidores que estão desenvolvendo suas atividades prestando serviço para toda a comunidade, quando servidor se sente motivado e tem capacidade intelectual e técnica para desempenhar a tarefa a ele atribuída, o mesmo irá prestá-la da melhor maneira possível, nesse contexto o serviço será de qualidade para o usuário, resultando na satisfação do mesmo.

Em confirmação aos autores que falam em direcionar recursos e atenção à capacitação e a profissionalização do capital humano, Falzon & Lapeyriere (1998) dizem: que os estudos focalizam essencialmente o trabalho dos funcionários, a hipótese de base é que a melhoria das condições de trabalho dos funcionários levaria automaticamente ao aprimoramento de serviço prestado e, por consequência, a satisfação do usuário.

Observa-se que para obter qualidade não é necessário apenas ser eficiente, ao realizar o serviço, ou mesmo dar melhores condições de trabalho aos servidores, se faz de primeira necessidade que o poder público venha acompanhar de forma criteriosa o desempenho dos funcionários e que isto se transforme em benefícios alcançados pelos resultados do trabalho de cada um, meio pelo qual os mesmos irão se sentir motivado ao trabalhar.

O governo brasileiro de 1995 adotou a política de gerencialismo e com ela a qualidade e a profissionalização não apenas como forma de melhorar o serviço prestado ao cidadão, mais também como forma de direcionar de maneira salutar os recursos públicos.



**Quadro 3** - Organograma para implantação da qualidade no serviço público.

**Fonte:** BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado- MARE (1995) Estrutura do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, p.59).

Sabendo que é necessário prestar um serviço público de qualidade e que a população que são os contribuintes diretos da administração pública, ou seja, os mantenedores da máquina e da gestão pública estão cada vez mais exigente, o MARE apresentou o organograma acima, onde o principal objetivo foi demonstrar a necessidade da articulação de todos os setores através de uma governança generalizada pela administração, com conscientização, acompanhamento, avaliação e reconhecimento.

### 2.3 Profissionalização da Administração Pública

Desde o início deste estudo falou-se em vários aspectos relacionados à profissionalização da administração pública, a partir desse momento focar-se-á na caracterização e no direcionamento desses princípios, métodos e conceitos para a administração pública Brasileira.

Entretanto é necessário fazer um histórico sobre a administração pública no Brasil, como é do conhecimento de todos o Brasil desde o sua descoberta é caracterizado pelo país das facilidades, dos favores e dos benefícios em troca de regalias, o Brasil foi explorado

durante muitos anos como colônia de Portugal e desde meados daquela época a coroa Lusitana nomeava uma espécie de governador para a colônia e desde então esse Intendente administrava a colônia com os seus prediletos, se avançarmos um pouco mais na história e falarmos sobre a vinda da coroa Portuguesa para o Brasil em fuga devido o avanço das tropas de Napoleão, pode-se dizer que foi nesse momento que se firmo o nepotismo na cultura brasileira.

Após a independência e a implantação da república, é histórico que a administração pública do Brasil, é caracterizada por ter em suas raízes o nepotismo, o clientelismo e o patriarcalismo.

Veja abaixo um relato cronológico segundo Coelho (2007), como primeiros passos dados para a profissionalização do setor público no Brasil desde o surgimento desta nação:

- 1938 – Durante o Estado Novo, Getúlio Vargas criou o departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão previsto pela constituição de 1937 e diretamente subordinado a presidência da república, com o objetivo de “aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e racionalizar o serviço público”.
- 1950 – Durante os anos de 1950, com o projeto desenvolvimentista do segundo governo Vargas e de Juscelino Kubitschek, e o surgimento das grandes empresas estatais, houve uma elevação no desempenho e da profissionalização do serviço público.
- 1960 – Com a ditadura militar e com uma agenda internacional baseada na tecnoburocracia e no fortalecimento das áreas financeiras e econômica, o Estado ampliou a administração indireta e a profissionalização do setor público, implementando uma reforma administrativa em 1967, de modo a conter a hipertrofia do aparelho do Estado, mas sem grandes sucessos.
- 1988 – Com a constituição de 1988 há um retorno ao clientelismo, basicamente, pela transformação de diversas formas de emprego público em serviço estatutário.
- 1995 – Bresser Pereira apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, e surge uma agenda nacional de discussões sobre o papel do Estado, as políticas de gestão públicas e a modernização e a profissionalização da Administração Pública.

Mesmo não obtendo sucesso pode-se dizer que o pioneiro na busca da profissionalização e conseqüentemente da eficiência e da qualidade foi o Getúlio Vargas, no entanto o Brasil só viu passos significantes a partir de 1995 com PDRAE ordenado pelo, então, presidente da república, Fernando Henrique Cardoso.

Quando se fala em profissionalizar a administração pública, esse termo pode até parecer pejorativo ou mesmo discriminatório com os funcionários que exercem o emprego público, no entanto Carneiro (2009, p.01) cita:

Aprovar a ideia é enaltecer também o trabalho de todos os servidores públicos, já que esses Administradores profissionais lhe proporcionaram melhores condições técnicas, conceituais e interpessoais para melhor desempenho de seus cargos no nível operacional, na ponta do atendimento ao cidadão.

Farias e Gaetani (2002, p.12) falam o seguinte a respeito da profissionalização da administração:

As principais linhas de atuação do governo com vistas a profissionalização do Executivo incluem a) **a institucionalização do princípio do mérito** nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários, b) o gerenciamento informado da força de trabalho do setor público bem como de suas necessidades de alocação e dimensionamento, c) a gestão integrada dos aspectos organizacionais, financeiro e de pessoal envolvidos na **implementação de uma política** de recursos humanos, d) a realização de investimentos sistemáticos e em larga escala em recursos humanos através da promoção de **programas de capacitação** orientados para dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos em geral e etc.) a **adoção** generalizada **de mecanismos de avaliação de desempenho** vinculando remuneração diferenciada a resultados satisfatórios.

Mas, a propositura deste trabalho é qualificar a profissionalização como forma de ampliar a qualidade do serviço público, para atender a demanda da população de forma a não apenas cumprir rotina e trabalho, mais de forma humanizada e com presteza suprir a necessidade do consumidor usuário, e para este proposito é necessário que se desenvolva um sistema de acompanhamento de resultados dos servidores públicos.

Nesse sentido se abordará sobre o seguinte assunto a Institucionalização do principio do mérito nas políticas de recrutamento e seleção.

Até poucos anos é sabido de toda a sociedade brasileira que a forma mais simples de ingressar no serviço público no Brasil, era por meio de arranjos políticos e apadrinhamentos que após algum tempo eram transformados em cargos definitivos, sem haver uma preocupação com a qualificação, profissionalização nem com a produtividade do serviço.

Veja abaixo um quadro que mostra a quantidade de ocupantes de cargos de assessoria com vínculo e sem vínculo na Administração Federal em 2006.

Nível da Função	Quantidade de Ocupantes	Quantidade sem vínculo	Remuneração em R\$
DAS-1	6.786	1.683	1.232,20
DAS-2	5.331	1.264	1.403,90
DAS-3	3.524	755	1.575,60
DAS-4	2.869	923	4.898,50
DAS-5	936	347	6.363,00
DAS-6	192	84	7.575,00
<b>Totais</b>	<b>19.638</b>	<b>5.056</b>	

**Quadro 4.** Ocupantes do cargo de assessoria na administração federal 2006

**Fonte:** BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (2002) Boletim Estatístico de Pessoal, Brasília, MPOG.

Nesse aspecto pode-se identificar que o executivo federal já tem um número exorbitante de assessores, além desse excesso cerca de 30% desse número são cargos de livre nomeação do governante (DAS Departamento de assessoria superior) .

Ou seja, nesse quadro é perceptível que o princípio do mérito estar distante se ser implantado nesse setor da administração federal.

No Brasil institui-se o mérito como forma de ingresso no serviço público a partir de 1988 quando a constituição outorgou o concurso público como forma de medir a capacidade do servidor que irá ingressar no setor estatal.

Segundo Farias e Gaetani (2002), a realização sistemática de concurso público representa um esforço do executivo no sentido de dar nitidez e sustentação ao corpo de funcionários permanentes considerados de natureza estratégica para a administração pública.

O que se pode entender da colocação de Farias e Gaetani, é que o concurso público da suporte a administração da coisa pública desde o momento em que o gestor que estar exercendo o cargo, possa contar com uma equipe permanente e que fôra contratada de maneira a enquadrar-se no perfil pré-determinado para suprir determinada demanda, do serviço, e até poderíamos enveredar em outro tema que seria a continuidade e descontinuidade do serviço publico, mas isso será temas de outras pesquisa que fica como sugestão para futuros estudiosos que se interesse pela área.

No momento em que se tem uma equipe permanente e treinada no exercício de determinada função, mesmo que haja mudança de gestão o serviço prestado será de qualidade tendo em vista que o quadro é permanente e contínuo. Esse é outro desafio enfrentado por

nossa administração pública, como mostra o quadro anterior, o governo e a administração em nossos país está tomada por cargos discricionários, que entram e saem de acordo com o partido ou mesmo o gestor que esta no exercício do mandato.

Por isso que o Ex-ministro Bresser Pereira fala no PDRAE que o concurso público tem que ser efetivado como principio na agenda de prioridades dos governos em todas as suas escalas, seja ele federal estadual e municipal.

Mesmo sendo do entendimento de todos que o concurso público é a melhor forma de avaliação e recrutamento para o serviço estatal, o mesmo gera grandes discussões no Brasil, um desses problemas é aquele famoso Cadastro de Reservas (lista de espera), esse fato faz com que de certa forma o estado já comece a criar nas pessoas que concorrem as vagas uma espécie de falta de estímulos e que no futuro quando começarem as funções isso se transforma em falta de motivação. Por isso que Marconi (p. 9, 2000) diz em seu trabalho que:

Para evitar esse tipo de problema é indicada uma nova sistemática para a realização de concurso públicos, segundo a qual tais processos são realizados com números de vagas pré-determinado e prazo limitado para encerramento do processo de convocação, de modo que os candidatos melhor classificados serão escolhidos para preencher as vagas previamente estabelecidas, a exemplo do que ocorre nos vestibulares.

Quando o autor fala em número de vagas predefinidas e convocação, ele sugere que os aprovados dentro do numero de vagas já sejam convocados e o processo seletivo se encerre nesse momento da nomeação tendo em vista que assim, o Estado pode torna mais eficiente o processo sem causar frustrações a exemplo do ocorre hoje, onde as pessoas que esperam anos para ingressar no serviço e quando isso ocorre na maioria dos casos às mesmas não estão mais por buscar desenvolvimento profissional e sim apenas a estabilidade.

Quando se fala em mérito, também vêm à discussão e que é necessário se pensar as carreiras desses funcionários que ingressão no serviço público, tendo em vista que não se pode estagnar a vida profissional desses funcionários, mesmo suas funções sendo especificas como é o caso de um professor por exemplo.

Hoje quando se conversa com um jovem a respeito de uma função ou emprego público, a grande vantagem elencada por ele é a estabilidade e a aposentadoria dada como certa.

Com base no que os autores falam a respeito do principio do mérito e do ingresso no setor público observa-se que o grande atrativo visto pelos concurseiros não é a busca pelo desenvolvimento profissional, mas sim a estabilidade no emprego, no entanto percebe-se a

necessidade de mudar essa cultura, e do estado implementar de forma eficiente um sistema de capacitação e de crescimento profissional dentro da administração pública com base no desempenho profissional, é seguindo este princípio que será abordado a capacitação e a carreira desses funcionários nos próximos tópicos.

Marconi (2000) diz que: De uma forma geral, os estímulos para que os profissionais fossem atraídos para a área pública estavam relacionados à estabilidade, à segurança, ao aumento de salário de acordo com o tempo de serviço – e não há necessidade de melhorias no trabalho para obtê-los, basta permanecer no cargo – e à aposentadoria integral.

Logo, surge a discussão a respeito das demandas que são provenientes de uma nova sociedade que surge no Brasil, muito mais esclarecida, e muito mais eficiente ao cobrar os seus direitos, neste sentido que é necessário se pensar em carreiras horizontais para as mais variadas áreas do serviço público baseada também na análise do desempenho do profissional no exercício de suas atividades.

Não se pode falar em desenvolvimento profissional, sem antes capacitar os funcionários, esses tema é um desafio para a administração pública tendo em vista a sua enorme capilaridade em nosso sistema governamental, mesmo assim veja o que o Toni (2005, p. 11) diz: “O treinamento consiste em preparar as pessoas para o processo de mudança organizacional, situando-se como os principais agentes das ações a serem desenvolvidas, os reais protagonistas do processo”.

Neste tópico será tratada a capacitação como investimento por parte do setor público, tendo em vista que a capacitação e a avaliação de desempenho são complementares a partir do princípio que o acúmulo de conhecimento e de habilidades por parte do profissional resulta em uma maior satisfação e por se só uma melhor qualidade no serviço prestado por parte desses.

As políticas e planos de capacitação do setor público tem que ser planejado de acordo com o interesse e com o planejamento estratégico do setor estatal, essa política de treinamento tem que ser alinhada com os interesses e objetivos do estado para atender a demanda da sociedade.

Nelson Marconi (2013, p.16) diz:

As ações de treinamento e desenvolvimento devem ser estruturadas em um plano com periodicidade certa – por exemplo, um ano – e balizadas, em primeiro lugar, pelas diretrizes emanadas do planejamento estratégico da organização, as quais serão fundamentais para a definição do perfil necessário de servidores; em segundo lugar, sua definição levará em conta as informações advindas das avaliações de desempenho dos servidores, contemplando as necessidades e deficiências apontadas

no processo de avaliação; e , em terceiro lugar, as ações devem levar em consideração as alterações na tecnologia e nos processos de trabalho, que acontecem em uma velocidade cada vez maior, exigindo uma capacitação constante dos funcionários.

Em confirmação ao acima exposto Chiavenato (2006, p. 234) diz que é de extrema importância possibilitar a permanente capacitação dos servidores a partir da elaboração de um plano anual que reflita o diagnóstico de necessidades comuns a toda a administração pública e especificidade de cada órgão ou entidade identificadas em processos de avaliação de desempenho.

Quando se lê os conceitos desses autores entende-se a importância da capacitação para o desenvolvimento profissional para a qualidade do serviço público, Farias e Gaetani (2002). Diz que a partir de 1995 com a implantação do PDRAE , a cara da administração pública tem mudado, uma vez que a capacitação de dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos de maneira geral, mudou a agenda da profissionalização no Brasil, desde o entendimento que o desenvolvimento de programas de capacitação agora buscam atender as necessidades dos profissionais no exercício de suas atividades o que gera uma busca por adequação ao processo e por osmose um incentivo aos profissionais a melhorarem e a se qualificarem.

Entendo a necessidade de qualificação para os funcionários públicos é necessário se falar de carreira e salários para os mesmos, Ao se tratar de plano de cargos e carreira é viável atentar para a construção de perfis e de características específicas para o exercício de determinada função, fazendo com que haja um direcionamento na busca da qualificação e aperfeiçoamento por parte daqueles que almejam a ascensão a funcional.

Marconi (2013,p.11) diz a respeito do plano de cargos que:

As regras devem estar associadas à ascensão do funcionário ao acúmulo de suas competências, atribuições e ao desempenho, isto é, à sua formação, ao desenvolvimento de habilidades necessárias a realização de determinadas tarefas (competências requeridas), a sua experiência e ao processo de avaliação e, por decorrência, à possibilidades de assumir novas responsabilidades. Estes fatores dependem, entre outros, das ações de capacitação realizadas pelos funcionários.

Entende-se nesse tópico que plano de ascensão profissional na carreira dos funcionários públicos na sua grande maioria devem ser realizados de maneira horizontal tendo em vista que não existem grandes níveis hierárquicos em alguma estruturas do serviço público como é o caso de uma escola, por exemplo, onde o maior cargo e de diretor, logo o caminho sugerido por vários autores são promoções por níveis. Ou seja, níveis salariais de acordo com a qualificação na área de atuação.

Em afirmação a isso podemos citar como exemplo a prefeitura municipal da cidade de São Paulo como cita Gabriela Spanghero lotta, 2002. Que diz que a PMSP que conta com um total de 105.000 mil funcionários sendo que 99 mil são avaliados todos os anos tendo em vista que a carreira é dada de forma horizontal através de aumento salarial, tendo em vista a maquina administrativa não comportar tanta demanda caso fosse haver promoções verticais.

No Brasil em 1999, deu-se um passo importante no caminho para a avaliação com base em impactos na remuneração do servidor, através de um decreto presidencial 12 carreiras do poder executivo passaram a ter seu salário composto por vencimentos básicos e gratificações por desempenho nas atividades exercidas pelo servidor.

Diante disto, surge um dos maiores paradigmas enfrentado pela administração pública que é a avaliação de desempenho, tendo em vista as dimensões da maquina administrativa montada na estrutura do país.

Nesse contexto observa-se que a PMSP, utiliza a avaliação apenas uma vez ao ano, Garces e Silveira (2002) diz que a avaliação tem que ser um instrumento gerencial que deve ser integrado ao conjunto de ferramentas do novo modelo gerencial adotado pelo Brasil e que avaliar não é apenas medir desempenho mais controlar gastos, assegurar a conformidade dos procedimentos e a capacidade de medir a governança de uma gestão.

Já Chiavenato (1994) diz que a avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e cada membro e os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e a eficácia, com a qualidade e com a produtividade.

Bresser, 1995 diz: A avaliação sistemática, a recompensa pelo desempenho, e a capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultado e da competição administrada.

Diante de tudo que foi discutido fica claro que a profissionalização, a capacitação, avaliação de resultado e desempenho, além da qualidade do serviço prestado, não é importante apenas para medir a eficácia com que o trabalho é feito, mais também a forma com o profissional que o fez desempenha suas atividades, se o faz de maneira a utilizar os recursos de forma racional, se busca especializar-se e se o direcionamento de suas atividades estão voltados para o encarreiramento profissional, no próximo capítulo trataremos de caracterizar o objeto de estudo que será a Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII.

### 3. CARACTERIZANDO A UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA



Sabendo que esse estudo é direcionado para conhecer e analisar aspectos da Universidade Estadual da Paraíba, torna-se importante contar a história dessa instituição. A Universidade Estadual da Paraíba – UEPB é oriunda da Universidade Regional do Nordeste (URNE), criada em 1966 pela iniciativa do então prefeito da cidade de Campina Grande, Williams de Souza Arruda. A URNE mantinha inicialmente as Faculdades de Filosofia e de Serviço Social, Odontologia e Arquitetura e Urbanismo na localidade e foi enquadrada na condição de Autarquia Municipal. Sua sustentação se dava pelo repasse de recursos financeiros por meio do executivo municipal, que havia celebrado convênio com a Fundação para o Desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia (FUNDACT), criada em 1958. Outros cursos que vieram a integrar a URNE nos períodos subsequentes próximos foram o Bacharelado em Administração e Química. Em 20 de março de 1968, foi publicada a lei municipal nº 201, que determinou à administração do município a prerrogativa de instituir uma fundação de direito público, designada Fundação Universidade Regional do Nordeste (FURNE). Neste momento se descaracterizava a Autarquia e surgiu a Universidade sob forma de Fundação (UEPB, 2007).

A URNE, ao longo do tempo em que figurou, era referência principalmente no ensino superior, prestando grande contribuição para a formação de profissionais em áreas diversas e promovendo o desenvolvimento local e regional, o que justificou a manobra realizada em 11 de outubro de 1987, lei nº 4.977, sancionada pelo Governador do Estado da Paraíba, Tarcísio de Miranda Buriti, decidindo pela estadualização da URNE, que passaria a ser conhecida como Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. A UEPB recebeu todo o patrimônio, direitos, atribuições, e responsabilidades da extinta URNE, como também a posse do Colégio Agrícola Assis Chateaubriand, da cidade de Lagoa Seca – PB. À UEPB ainda foi integrada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarabira, que se expandia para além do reduto de Campina Grande e passava a atuar no âmbito estadual, como estrutura multicampi.

Mais dois fatos de veneração marcam a história da UEPB. O primeiro se deu quando a instituição contava com nove anos de estadualização e trinta de pleno funcionamento, considerando a fase da URNE, que fora o reconhecimento como Instituição de Ensino

Superior pelo Conselho Federal de Educação, hoje Ministério da Educação (MEC), em 01 de novembro de 1996. O segundo foi o coroamento do processo de consolidação da UEPB, representado pela expansão já bastante perceptível e, enfim, pela autonomia financeira da instituição, há muito tempo desejada e somente sancionada em 06 de agosto de 2004 por Cássio Cunha Lima, governador constitucional em exercício. A UEPB detinha agora a autonomia didático-científico, administrativa e gestão financeira, o que permitiu a sua rápida expansão e modernização, elevando o conceito do ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos nos seus oito campi, situados em: Campina Grande, João Pessoa, Guarabira, Catolé do Rocha, Patos, Monteiro, Lagoa Seca e Araruna.

Não se pode deixar de falar das razões de existir da Universidade Estadual da Paraíba que são: A Universidade Estadual da Paraíba tem como missão: Formar cidadãos, mediante a produção e a socialização do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento educacional e sócio-cultural da Região Nordeste, particularmente do Estado da Paraíba, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Sustentável Estadual. Tem como Visão: Ser um centro qualificado de Ensino, Pesquisa e Extensão, através de ações que contribuam para a formação de cidadãos tecnicamente qualificados, críticos e socialmente comprometidos. Como princípios de sustentabilidade institucional, tem-se: a identidade, a autonomia, a unidade, a diversidade, a qualidade e a participação da UEPB.

Além disso, a UEPB tem como diretrizes, por seu caráter público:

- Deverá através do ensino, da pesquisa e da extensão, produzir um conhecimento comprometido com o enfrentamento da exclusão social;
- O ensino de graduação da UEPB deverá contribuir para a formação do cidadão crítico e socialmente comprometido - um ser múltiplo - solidariamente integrado à sociedade, com responsabilidade social, comportamento ético e competências profissionais básicas;
- Os cursos de especialização (pós-graduação lato sensu) se destinam ao ensino centralizado no aperfeiçoamento profissional e na especificidade técnica, tendo como focos de interesse a verticalização da capacitação técnico-profissional e a formação continuada;
- Os cursos de pós-graduação stricto sensu deverão contribuir para a formação do pesquisador e qualificar para o exercício do magistério superior, priorizando linhas de pesquisa contextualizadas com a realidade regional e estadual;

- A pesquisa científica na Instituição, otimizada a partir da ampliação da interface entre a graduação e a pós-graduação, deverá priorizar as áreas de conhecimento e as respectivas linhas de pesquisa dos cursos de pós-graduação stricto sensu;
- A extensão universitária, através dos programas institucionais articulados com o ensino e/ou pesquisa, deverá se constituir no instrumento essencial para a inserção da UEPB no meio social, ampliando as ações sintonizadas com a comunidade.

Este estudo realizou-se no CAMPUS VII – Governador Antonio Mariz, na cidade de Patos-PB instituído em 06 de Agosto de 2004, com a sigla CCEA ( Centro de Ciências Exatas e Aplicadas), este campus dispõe dos seguintes cursos: Bacharelado em Administração de empresas, Licenciatura em Computação, Licenciatura em Matemática, Química e Física. Contando em sua estrutura com xxxx Docentes, entre professores substitutos e efetivos.

## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Objetivando analisar as práticas de profissionalização adotadas na UEPB campus VII, e a forma como estas influenciam na qualidade do serviço prestado, a presente pesquisa utilizou-se dos seguintes aspectos metodológicos para sua realização, caracterizando-a quanto aos objetivos, a coleta de dados e quanto a natureza dos dados.

### 4.1 Tipo De Pesquisa

Quanto aos objetivos a pesquisa utilizou-se de meios descritivos, onde buscou descrever as características do objeto de estudo, ou seja, descrever as características da população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste caso, a pesquisa não está interessada no porque dos fatos, mas apenas apresentar as suas características.

Gil (2010, p.27) diz que: “pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis”.

Já para Cervo et al (2007), a pesquisa descritiva, observa, registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los, busca conhecer as diversas situações e relações em que ocorrem na vida social, política e econômica em vários aspectos do comportamento humano.

Quanto a coleta de dados, este trabalho trata-se de um estudo de caso, meio que permite estudar de forma detalhada a instituição. Cervo et al (2007, p.62) afirma que: estudo de caso é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variáveis de sua vida.

Gil (2002), cita que estudo de caso é uma ferramenta que permite ao pesquisador fazer uma análise pormenorizada de seu objeto de estudo, possibilitando assim uma análise detalhada e concisa do fenômeno estudado.

Quanto à natureza dos dados a pesquisa utilizou o método qualitativo, esse método permite ao pesquisador dispor de dados qualitativos obtidos através de entrevistas, documentos e observação, o que subsidia o pesquisador fazer análises a respeito de fenômenos dos mais variados temas, sejam eles políticos, econômicos e sociais.

Segundo Dias e Silva (2012, p.46) os métodos qualitativos da pesquisa foram desenvolvidos nas ciências sociais para permitir aos pesquisadores estudarem fenômenos sociais e culturais.

Pode-se afirmar que na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último (RAUUP, 2003).

Deste modo, o estudo de caso junto a Universidade Estadual da Paraíba como forma de fazer uma análise mais detalhada e profunda como forma de obter dados significativos da realidade da instituição pesquisada.

#### **4.2 Técnicas De Coletas De Dados**

Para realizar a coleta dos dados foram utilizados os métodos a seguir: o primeiro consiste em um levantamento bibliográfico através de materiais já publicados a respeito da administração pública, visando dar um embasamento teórico que permitisse apoiar as fases seguintes; Segundo, foi utilizada a pesquisa documental onde foi buscados documentos oficiais da instituição pesquisada (UEPB) e, por fim, foi aplicado um questionário com questões sobre o tema abordado, junto aos docentes do Campus VII da referida instituição. Desse modo, tais meios permitiram fazer uma relação a respeito do que os autores relatam sobre o tema proposto com os dados obtidos na pesquisa.

Sobre a análise de documentos da instituição, foram utilizados documentos, tais como: Estatuto da Universidade Estadual da Paraíba, o Regimento Interno da UEPB e a Lei 8.441 de 28 de dezembro de 2007 que implanta o Plano de Cargos Carreira e Remuneração para os docentes da UEPB (PCCR).

A pesquisa documental de acordo com Martins (2004, p. 35) trata de: “reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana”.

Segundo Gil (2002), A pesquisa documental se assemelha a pesquisa bibliográfica, a diferença essencial ambas está na natureza das fontes, enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza de fundamentos de diversos autores a documento vale-se de documentos que não

receberam um tratamento analítico, ou que podem ser elaborados de acordo com o objeto de estudo, como é o case de normativos e leis.

Sobre o questionário Lopes (2006, p.7) afirma que o mesmo “é elaborado e utilizado em pesquisa de campo, para dar apoio ao pesquisador em sua coleta de dados. Deve ser claro, objetivo e de fácil interpretação tanto para o entrevistado como para o entrevistador”.

Questionário é destinado à coleta de informações quer através de informações, quer seja através de interrogações. Esse instrumento permite ao pesquisador uma uniformidade quanto a interpretação dos dados, o pesquisador estar presente em todo o processo de respostas, podendo interagir junto com o interrogado. CERVO (2007).

Para Gil (2002), questionário é um instrumento constituído por uma serie de perguntas, que devem ser respondidas por escrito se sem a presença do entrevistador. As perguntas normalmente são enviadas por correios ou por um portador, juntamente com uma nota explicando a natureza e importância da pesquisa. Ainda segundo ele as perguntas devem ser abertas (resposta livre), Fechadas ( escolha da resposta entre duas opções) e de múltipla escolha (fechas e com varias opções), a pesquisa em questão utilizou-se da ultima opção sugerida por Gil.

### **4.3 Amostra Estudada**

Referente à técnica de coletas de Dados a pesquisa utilizou na sua composição a amostra classificada como não probabilística e acidental (por acessibilidade), pois segundo Martins (2007, p.48) amostra não probabilística “são amostragens em que há uma amostra deliberada dos elementos da amostra. Não é possível generalizar os resultados das pesquisas para a população, pois as amostras não probabilísticas não garantem representatividade da população”.

O autor citado também identifica a pesquisa acidental como sendo aquela amostra formada por aqueles elementos que vão aparecendo, que são possíveis de se obter até formar o número da amostragem necessária.

A pesquisa se torna acidental à medida que os docentes que responderam os formulários não foram escolhidos intencionalmente, as amostras foram sendo obtidas de acordo com o número de docentes encontrados na universidade durante o período da coleta de dados.

#### **4.4 Instrumento E Operacionalização Da Pesquisa**

O instrumento utilizado para coleta dos dados necessários foi um questionário. Este buscava conhecer a respeito de como os docentes avaliam as práticas da profissionalização adotadas no Campus VII da UEPB.

O questionário foi elaborado pelo próprio autor com base nos estudos realizados durante o estudo da literatura sobre o tema, bem como os documentos públicos da instituição. O mesmo continha 15 questões objetivas que versavam sobre práticas de Recursos Humanos, tais como carreira e remuneração dos docentes, capacitação proporcionada pela UEPB, avaliação de desempenho destes profissionais, além de dados sócio demográficos. O instrumento de pesquisa continha, ainda, uma questão aberta na qual se solicitava que o respondente relatasse a influência das práticas adotadas pela instituição na qualidade do seu serviço (APÊNDICE A).

A coleta dos dados ocorreu durante o período de 01 à 05 de julho de 2013, ao corpo docente do Campus VII da UEPB distribuídos entre os cursos: Administração, Computação e Ciências Exatas. De acordo com a diretoria do Campus o mesmo conta com 55 professores, dos quais 36 responderam a pesquisa.

#### **4.5 Análise de Dados**

A análise dos dados é o momento em que o pesquisador irá analisar e verificar quais foram às colocações ou posições expostas pelo o universo pesquisado, através da interpretação dos números e informações mencionadas no caso dessa pesquisa o questionário aplicado à amostra estudada.

Segundo Martins (2007). Uma vez depurados todos os dados alcançados com a aplicação do instrumento de pesquisa, e neste momento que o pesquisador classifica os dados dando-lhes ordem e critérios, de acordo com a análise pretendidas, O pesquisador construirá gráficos, tabelas e quadros que possam facilitar a interpretação dos dados, possibilitando assim uma análise o mais próximo da realidade possível.

Neste aspecto a pesquisa utilizou-se da construção de gráficos de pizza e porcentagem para demonstrar as percepções do universo pesquisado a respeito das praticas de

profissionalização e da influência disto na qualidade de seus serviços. Além disto, a pesquisa fez análises baseadas na literatura estudada durante a construção deste estudo.

Tomando esse procedimento essa pesquisa tende a realizar uma análise qualitativa, no entanto também é possível quantificar essas informações para uma interpretação mais superficial e melhor apresentação dos dados coletados, se assim desejar. Neste caso, foram usados porcentagens para exposição dos resultados. No entanto, optaremos por fazer uma análise mais pormenorizada do questionário aplicado buscando explicar as razões dos possíveis fenômenos encontrados, ou seja, de modo qualitativo.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este trabalho tem o intuito de... Nesta seção, inicialmente serão apresentadas as práticas de profissionalização adotadas na instituição estada, esta etapa da pesquisa foi realizada por meio da análise documental, para isso foram usados documentos públicos tais como... Posteriormente, será mostrado a percepção dos docentes acerca dessas práticas adotadas na UEPB.

### 5.1 Práticas de profissionalização na UEPB

Para Farias e Gaetani (2012), a profissionalização tem que ser norteadada pela instituição do principio do merito, políticas recursos humanos, programas de capacitação e a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho.

Já conhecendo a história da UEPB, e também sabendo da sua missão, valores e principios, é necessario que conheçamos a estrutura de carreira oferecida para os docentes dessa instituição, tendo em vista que esse trabalho se propoe a faser uma analise a respeito da qualidade do serviço prestado no campus VII da UEPB, através da Visão dos docentes.

A UEPB caracteriza no Art. 137 de seu Regimento interno o corpo Docente como sendo composto pelos profissionais de nivel superior que exerção atividades de ensino, pesquisa e extensão ou ocupem posições administrativas na qualidade de professor, obedecida a legislação em vigor. O ingresso na carreira de professor universitario da UEPB acontece por meio de ato da reitoria, à vista do resultado obtido do competente processo de concurso público, isto está disposto no art 141 do regimento interno.

Ainda segundo o Regimento no Art. 139 o pessoal docente compreende:

I – Professor de ensino superior, abrangendo atividades de ensino de graduação e pós-graduação, organização e execução de trabalhos de pesquisa e extensão, bem assim administração universitaria.

O Art. 140 caracteriza as classes de docentes da carreira de professor da UEPB da seguinte forma:

I – Auxiliar de ensino.

II – Assintente

III – Adjunto

IV – Titular

A ascensão funcional dos docentes dar-se-á em obediência aos seguintes critérios básicos definidos pelo CONSEPE(.....).

I – Titulação

II – Tempo efetivo do magistério

III – Desempenho acadêmico.

A Resolução/UEPB/CONSUNI/054/2010 estabelece normas para atribuição de encargos docentes na Universidade Estadual da Paraíba.

Art. 13º Os docentes integrantes das carreiras do magistério da UPEB serão submetidos aos seguintes regimes de Trabalho:

I – TEMPO PARCIAL: com carga de 20 (vinte) horas semanais de trabalho, distribuídas, prioritariamente, entre as atividades de ensino e orientação, devendo cumprir 5 (cinco) expedientes no âmbito da UEPB, no mínimo, em 3 (três) dias.

II – TEMPO INTEGRAL: com carga de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, distribuídas em dois turnos diários completos, a critério do departamento ou unidade de lotação, entre as atividades de ensino, orientação, pesquisa, extensão e, eventualmente, gestão acadêmica, devendo cumprir 10 (dez) expedientes no âmbito da UEPB.

III – DEDICAÇÃO EXCLUSIVA: com carga de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, distribuídas em dois turnos diários completos, a critério do Departamento ou Unidade de lotação, entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão e, eventualmente, gestão acadêmica, devendo cumprir 10 (dez) expedientes no âmbito da UEPB.

Para alcançar a qualidade em um serviço antes da implantação de qualquer sistema de controle da mesma é necessário definir carreira, ascensão e dedicação e isto é exposto de maneira muito bem definida no Estatuto, resoluções e regimento da instituição pesquisada. Dessa forma, torna-se interessante observar como a UEPB enxerga a capacitação e a avaliação de seus profissionais.

**Art. 16º** (Resolução/UEPB/CONSUNI/054/2010). O docente poderá ser dispensado de suas atividades, em conformidade com a legislação vigente na UEPB, parcial ou integralmente, para capacitação em nível de mestrado ou doutorado, desde que devidamente autorizado pelo Departamento ou unidade de lotação, referendado pela instância imediatamente superior e autorizado pelo Reitor/a, por meio de portaria.

O tema capacitação também é enxergado como uma preocupação da UEPB no art. 106 do já citado Estatuto com o seguinte texto “A universidade fomentará como atividade permanente e sistemática a capacitação de seu corpo docente”, esse direito é garantido pelo PICD (Plano Institucional de Capacitação Docente). Segundo os autores já citados, a capacitação de quem exerce o serviço público tem que ser um dos princípios norteadores da administração pública.

Vejamos como a UEPB regulamenta a capacitação de seu corpo docente, preceitos que estão definidos na LEI: 8.441 de 28 de dezembro de 2007, que define o PCCR( Plano de Cargo Carreira e Remuneração do Pessoal Docente da UEPB).

O PIDC é o plano que regulamenta a capacitação dos professores da UEPB, observemos os objetivos do programa de capacitação a vista do PCCR em seu: Título V Da Capacitação Docente, Capítulo I Dos Objetivos e da Abrangência

**Art. 20.** A capacitação docente deverá realizar-se atendendo ao Plano Institucional de Capacitação Docente – PICD, aprovado pelo CONSEPE, como parte inerente e indissociável da implantação desta Carreira.

**Art. 21.** A capacitação é parte do direito dos docentes ao exercício de sua cidadania, de seu aperfeiçoamento profissional e pessoal, devendo ser acessível a todos.

**Art. 22.** A capacitação docente tem por objetivo o aperfeiçoamento técnico, científico e cultural dos docentes da UEPB, na perspectiva de construção do aprimoramento do desempenho de suas funções sociais.

**Art. 23.** A capacitação docente compreende os programas de pós-graduação stricto sensu e as demais atividades técnicas, científicas e culturais vinculadas ao Plano Institucional de Capacitação Docente – PICD previsto nesta Lei.

Dessa forma podemos citar como um dos principais objetivos do plano de capacitação da UEPB o citado no Art. 25 inciso II: Coordenar a qualificação de recursos humanos nas diferentes áreas do conhecimento abrangidas pela docência na UEPB, com vista à viabilização, à integração e à execução das políticas nacionais de educação, ciência, tecnologia e cultura;

Dessa forma o PIDC, atua como órgão responsável pela execução do plano de capacitação, garantidor dos direitos dos docentes que se afastem para realização de cursos dentro ou fora da instituição, adotando políticas que garantam a execução da qualificação permanente do corpo docente desta universidade.

Do artigo 28 ao 32 do PCCR, institui as normas e regras para o afastamento e para o programa de capacitação do magistério da UEPB, vejamos na íntegra o texto;

**Art. 28.** Os programas de capacitação do plano institucional que integrarão a política geral de pessoal docente de cada unidade de ensino obedecerão aos seguintes princípios:

I – cada unidade, setor ou departamento acadêmico da UEPB poderá manter o máximo de 20% (vinte por cento) dos seus docentes em programas de capacitação;

II – inserção dos programas da unidade, setor ou departamento, dentro de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e do plano institucional de capacitação;

III – obrigatoriedade de permanência do docente na UEPB, por tempo igual ao do afastamento, sob pena de ressarcimento da remuneração recebida no período;

IV – obrigatoriedade de apresentação de relatórios semestrais à unidade, setor ou departamento onde estiver lotado, acompanhados de parecer do professor orientador, quando for o caso, durante todo o período do afastamento;

V – o docente em regime de Dedicção Exclusiva que se afastar para capacitação não poderá obter alteração de seu regime de trabalho, por igual período de tempo em que esteve afastado;

VI – o docente poderá cumprir seu programa de capacitação dentro ou fora da instituição de origem;

VII – ao término do afastamento, o docente deverá apresentar um relatório final à unidade, setor ou departamento onde estiver lotado, para avaliação.

**Art. 29.** Cada unidade, setor ou departamento deverá definir prioridades para a realização dos programas de capacitação de seus docentes.

**Art. 30.** A instituição deverá prever os recursos necessários à realização dos programas de capacitação docente.

**Art. 31.** A avaliação do plano e dos programas de capacitação docente, bem como a observância do cumprimento dos mesmos é de responsabilidade do CONSEPE.

**Art. 32.** O tempo de afastamento para atividade de capacitação será de até:

I – 24 (vinte e quatro) meses para curso de Mestrado;

II – 36 (trinta e seis) meses para curso de Doutorado.

§ 1º Os prazos estabelecidos nos incisos deste artigo poderão ser prorrogados, desde que obtenham aprovação do CONSEPE da UEPB, ouvida a Unidade onde o docente estiver lotado.

§ 2º A prorrogação a que se refere o parágrafo anterior será de, no máximo, 06 (seis) meses para curso de Mestrado e 12 (doze) meses para curso de Doutorado.

Diante de todo o exposto a respeito do plano de capacitação da UEPB, é necessário também que se fale de como se avalia os resultados oferecidos por esses docentes que se

capacitaram utilizando recursos da instituição, e artigo 31 do PCCR acima citado diz que a responsabilidade de avaliação do programa de capacitação é do CONSEPE (RESOLUÇÃO/CONSEPE/UEPB/031/2009), através do recebimento, análise e aprovação de relatórios entregues por esses profissionais no final do período de capacitação. Veja o que a resolução que rege esse programa diz a respeito:

A resolução acima citada estabelece critérios de avaliação do desempenho acadêmico dos docentes, para fins de progressão na carreira de magistério superior, na classe de professor graduado, mestre, doutor e doutor associado. Veja o que a norma rege:

**Art. 2º** - A avaliação dos processos de Progressão Funcional é de competência da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD).

**§ 1º** - As Bancas Examinadoras a que se refere o inciso III do Art. 10 da Lei 8.441 serão indicadas pelo Departamento de origem do pleiteante ou unidade de lotação e homologadas pela CPPD.

**§ 2º** - As Bancas Examinadoras considerarão aprovado, para efeito de progressão, o docente que obtiver média aritmética das notas dos examinadores igual ou superior a 7,0 (sete), numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), considerados os seguintes aspectos na avaliação das expressões escrita e oral do memorial:

- a) Didático: organização, criatividade e poder de sistematização na apresentação do assunto – 3 (três) pontos;
- b) Lingüístico: domínio da linguagem (coerência e coesão textuais), capacidade argumentativa e comunicativa (clareza) – 3 (três) pontos;
- c) Conteudístico: relevância das atividades acadêmicas desenvolvidas, coerente articulação entre as atividades de ensino e/ou pesquisa e/ou extensão e a área de atuação do docente no Departamento ou programa de pós-graduação da UEPB, impacto dos resultados dos obtidos e atualidade da bibliografia utilizada - 4 (quatro) pontos.

**Art. 3º** - Para efeito de contagem dos pontos das atividades acadêmicas desenvolvidas pelos docentes, fica estabelecida a seguinte pontuação mínima, conforme o nível, a classe e o regime de trabalho:

Segue sistema de avaliação de resultado dos professores em Regime de dedicação exclusiva da UEPB, segundo o CONSUNI em sua resolução numero 54 de 2010. (...) **Art. 17º** (Resolução/UEPB/CONSUNI/054/2010). Para a permanência no regime de Dedicção Exclusiva, obrigatoriamente, o docente deverá ter seus relatórios anuais de pesquisa/extensão/ ensino aprovados pelo Departamento, cumprir o estabelecido nesta Resolução e obter a

pontuação mínima na Avaliação de Desempenho Acadêmico, em conformidade com a Resolução UEPB/CONSEPE/031/2009, ao final de seu interstício.

A UEPB mantém controle e avalia seus docentes tomando relatórios referenciados nas cargas horárias e nos projetos desenvolvidos por eles com base no artigo já citada resolução.

**Art. 10º** (Resolução/UEPB/CONSUNI/054/2010) . As atividades de pesquisa ou extensão deverão obrigatoriamente estar relacionadas às linhas de pesquisa do Departamento, do curso, do Grupo de pesquisa e/ou à área de atuação do docente, aos projetos aprovados pelo Departamento, ou unidade de lotação do docente, e cadastrados junto às pró-reitorias competentes.

**§1º** – Ao término do período de execução dos projetos, conforme cronograma correspondente, tendo em vista nova alocação de carga horária, os relatórios finais das atividades desenvolvidas deverão ser aprovados pelo Departamento ou unidade de lotação e/ou pelos demais setores competentes.

**§2º** – O docente que não tiver o relatório do projeto aprovado ou justificadas razões para a não aprovação, conforme o estabelecido no parágrafo anterior, vencido o prazo do período destinado à execução da atividade, não poderá ter nova carga horária alocada para o referido projeto, devendo apresentar o relatório final do mesmo num prazo não superior ao término do semestre acadêmico subsequente.

**§3º** – O docente que não tiver o relatório das atividades desenvolvidas aprovado pelos órgãos competentes não poderá ter carga horária alocada para projetos de pesquisa ou extensão no período letivo subsequente.

Após falar de capacitação e sistema de avaliação não podemos deixar de falar como todos esses pontos refletem nos salários dos docentes da UEPB, vejamos abaixo como funciona a pirâmide salarial do corpo docente dessa instituição; segundo o Art. 105 do PCCR com base na RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/038/2007, os docentes que compõe o corpo de magistério da UEPB estarão estruturados com escala salarial da seguinte forma:

I – Professor Graduado – Níveis A, B, C e D

II – Professor Mestre – Níveis A, B, C e D

III – Professor Doutor – Níveis A, B, C e D

IV – Professor Doutor Associado – Níveis A, B, C e D

V – Professor Doutor Pleno – Nível único

Dessa forma, se percebe que não existe uma escala vertical de níveis salariais, mais sim um vertente horizontal de ascensão profissional e salarial, conforme a capacitação e especialização do professor dentro de sua area de atuação, pesquisa e extensão.

A resolução CONSEPE/031/2009, diz que para obtenção de progressão entre níveis é necessário a obtenção de pontuação mínima conforme acima citado, nesse sentido segue abaixo quadro com pontuação mínima exigida para cada regime de trabalho;

NÍVEL/ CLASSE		Pontuação mínima por regime de trabalho		
		T -40	DE	T -20
I	Mudança entre níveis da classe de professor graduado.	170	190	85
II	Mudança entre níveis da classe de professor Mestre.	200	220	100
III	Mudança entre níveis da classe de professor Doutor.	240	260	120
IV	Mudança do nível "D" da classe de professor doutor para nível "A" da classe de professor Doutor	280	300	140
V	Mudança entre níveis da classe de professor doutor associado.	280	300	140

**Quadro 5.** Pontuação mínima por regime de trabalho.

**Fonte:** RESOLUÇÃO/UEPB/CONSEPE/O31/2009- Regulamenta o processo de avaliação de desempenho docente, para fins de progressão na carreira do magisterio superior e dá outras providencias.

Durante a análise do PCCR da UEPB foi observado que a progressão profissional dentro da carreira de magisterio da UEPB ocorre de duas formas: por classe de professores (dessa feita exclusivamente por comprovação de títulos seja: mestre ou doutor) e por tempo de serviço esta mudando os níveis funcionais dentro a propria classe a qual o docente já pertence; veja como o PCCR define esta progressão vide texto.

### **Da Progressão Entre as Classes**

**Art. 9º** A progressão na Carreira para o Magistério, entre as classes de Professor Graduado, Professor Mestre e Professor Doutor, ocorrerá, exclusivamente, por titulação; da classe de Professor Graduado para a classe de Professor Mestre, será exigido o título de Mestre; da classe de Professor Mestre para a classe de Professor Doutor, será exigido o título de Doutor.

**Parágrafo único.** A progressão por titulação a que se refere o caput deste artigo será sempre para o nível “A” da classe seguinte.

§ 1º A tabela de pontos a que se refere a alínea “b” deste artigo, bem como a pontuação mínima a ser atingida pelo docente pleiteante à progressão, será objeto de

apreciação e aprovação pelo CONSEPE até a implantação desta Carreira do Magistério.

§ 2º A avaliação de desempenho para a progressão de que trata a alínea “c” deste artigo será constituída de defesa pública de memorial descritivo demonstrando o percurso intelectual do docente no interstício, a vinculação com uma linha de pesquisa do departamento ou atividades de extensão e a defesa pública de trabalho científico inédito, a serem apresentados perante a banca examinadora.

### **Da Progressão Entre os Níveis**

**Art. 11.** A progressão entre os níveis de uma mesma classe ocorrerá, mediante requerimento do interessado, após o cumprimento pelo docente do interstício mínimo de dois anos no nível respectivo e uma pontuação de desempenho acadêmico, conforme a tabela referida no § 1º do Art. 10, acrescido dos seguintes requisitos:

- I – de Professor Graduado “A” para “B”, de “B” para “C” e de “C” para “D”: mediante aprovação de memorial descritivo, defendido perante comissão indicada pelo departamento de origem e referendada na instância acadêmica imediatamente superior;
- II – de Professor Mestre “A” para “B”, de “B” para “C” e de “C” para “D”: mediante provação de memorial descritivo, defendido perante comissão indicada pelo departamento de origem do docente e referendada pela instância acadêmica imediatamente superior;
- III – de Professor Doutor “A” para “B”, de “B” para “C” e de “C” para “D”: mediante defesa pública de memorial descritivo, a ser aprovado por comissão escolhida pela instância imediatamente superior, dentre nomes indicados em lista pelo departamento de origem do docente;
- IV – de Professor Doutor Associado “A” para “B”, de “B” para “C” e de “C” para “D”: mediante preenchimento dos requisitos abaixo:
  - a) defesa pública de memorial descritivo, demonstrando seu percurso intelectual no interstício, a vinculação com uma linha de pesquisa do departamento do docente ou atividades de extensão a ser aprovado por comissão escolhida pela instância acadêmica imediatamente superior, dentre nomes indicados em lista pelo departamento de origem do docente;
  - b) defesa pública de trabalho científico inédito, a ser aprovado por comissão escolhida pela instância acadêmica imediatamente superior, dentre nomes indicados pelo departamento de origem do docente.

## 5.2 Os Docentes E Sua Visão Acerca Dos Das Praticas Da Profissionalização Adotas Pela UEPB

Tendo como objetivo identificar a visão dos docentes a cerca das práticas da profissionalização, a pesquisa adotou a aplicação de um formulário com os docentes do campus VII da universidade. Inicialmente, é relevante caracterizar a amostra estudada, em termos de gênero, área de formação, tempo de atuação profissional e na instituição. O Quadro 07 apresenta estes dados.

QUESTIONÁRIO DEMOGRÁFICO			
GENÊRO			
<b>Masculino</b>		<b>Feminino</b>	
50%		50%	
ÁREA DE ATUAÇÃO			
ADMINISTRAÇÃO	COMPUTAÇÃO	EXATAS	MAIS DE UM CURSO
33%	22%	28%	17%
TEMPO DE ATUAÇÃO			
MENOS DE 1 ANO	MENOS DE 5 ANOS		MAIS DE 5 ANOS
22%	28%		64%
TEMPO DE INSTITUIÇÃO			
MENOS DE 1 ANO	MENOS DE 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	
22%	28%	50%	

**Quadro 6:** Dados Demográficos.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

De modo geral, percebe-se que na amostra estudada o curso com o maior número de profissionais é o de Administração de Empresas, sendo 33 % do quadro de professores do CCEA. Também é perceptível que o quadro de professores possui tempo de experiência como docentes tendo em vista que 64% do corpo destes atuam em sua área de formação a mais de cinco anos, além disso, 50% já estão na instituição a mais de meia década o que demonstra certo vínculo dos profissionais com a organização.

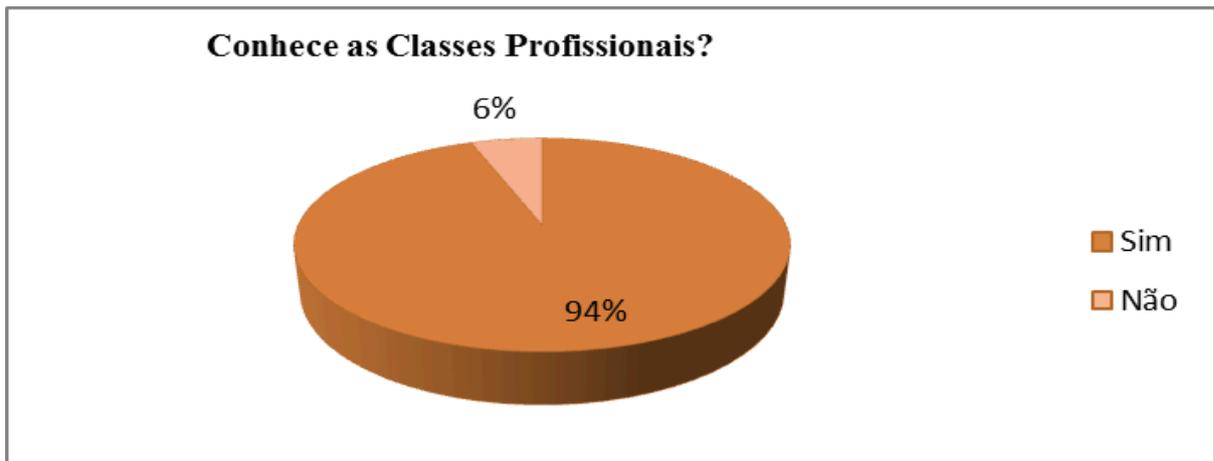
O formulário utilizado na coleta dos dados estava subdividido em três seções: a primeira parte tratava das práticas de recursos humanos no que se refere à carreira e remuneração dos docentes; depois abordava aspectos relacionados às práticas de capacitação seguido, pelos aspectos relacionados à avaliação de desempenho; e, por fim qual a visão que os docentes têm a respeito da qualidade do serviço prestado nessa instituição. A seguir comenta-se sobre os dados encontrados.

Durante toda a pesquisa falou-se em identificar as práticas da profissionalização e de como essas práticas contribuem ou influenciam para a qualidade do serviço, Farias e Gaetani (2002) colocam algumas premissas para um serviço profissionalizado e de qualidade, entre elas a instituição do princípio do mérito. No Brasil busca-se consolidação deste princípio através da instituição do Concurso público adotado pela Constituição Federal e que os autores supra citados afirmam ser uma forma de se obter nitidez e sustentação no corpo de funcionários de qualquer entidade pública. Na instituição pesquisada observa-se de forma documental no Regimento Interno Art. 141: que o ingresso na carreira de magistério da universidade ocorre por meio de ato da reitoria, a vista do resultado obtido do competente processo de concurso público. Dessa forma, fica demonstrado que a instituição quanto ao sistema de seleção cumpre a prática e a observância do princípio do mérito, demonstração essa comprovada durante a pesquisa em campo onde 100% dos docentes que responderam o questionário afirmaram ter participado de concurso público inclusive com defesa de temas para bancas pertinentes ao tema no qual iriam atuar.

Em confirmação a importância da utilização do concurso público para estabelecer a transparência e a isonomia no ingresso ao serviço público, o ex-ministro Bresser Pereira (1995) fala que o concurso tem que ser efetivado como primordial nas agendas de prioridades dos governos quaisquer que sejam as escalas, Federal, estadual e municipal.

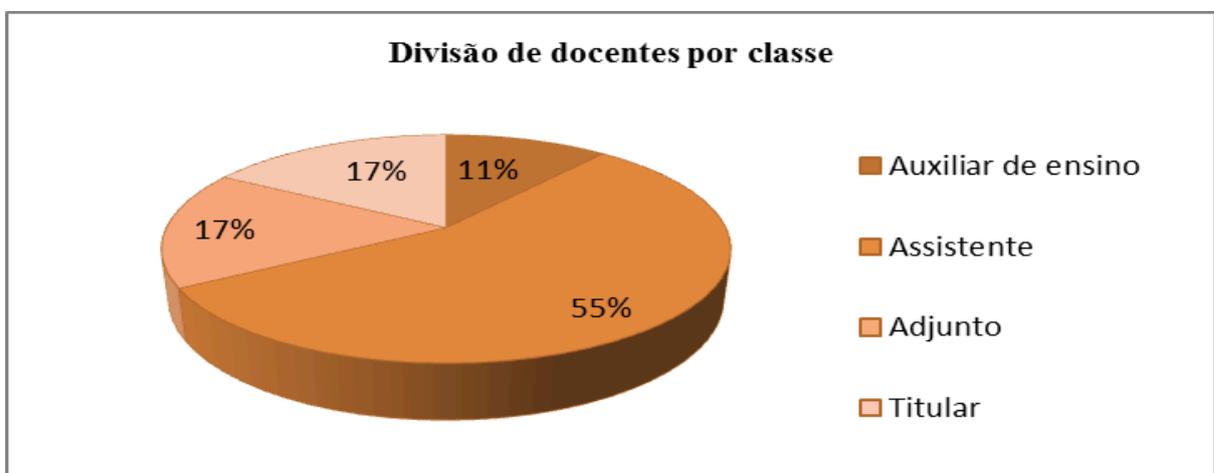
A instituição de uma política de Recursos Humanos bem definida também é colocada como primordial por Farias e Gaetane (2002), tomando isso por base este trabalho buscou identificar junto aos docentes se existe uma política de recursos humanos e carreira na UEPB e se os docentes tem conhecimento a esse respeito. A instituição possui em seu Regimento Interno seção a respeito da composição do corpo de professores de ensino superior em seu artigo 139, sendo assim, surge a pergunta: será que os professores conhecem a forma como a instituição os caracterizam? Será que tem conhecimento de que forma está ligada a entidade na qual lecionam? Para responder essas perguntas os docentes foram inquiridos de duas formas: 1ª - O senhor (a) tem conhecimento que a UEPB caracteriza seus docentes por classes de carreira profissional? 2ª - A que classe de professor o senhor (a) pertence ou se enquadra?

O Gráfico 01 apresenta estes resultados:



**Gráfico 1.** Conhece as classe Profissionais  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

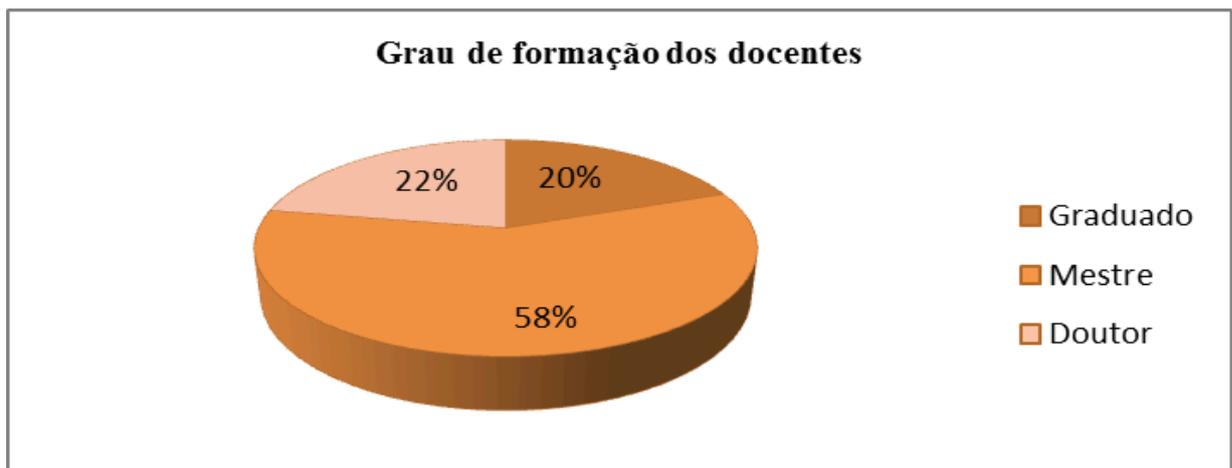
A partir da leitura do gráfico, fica demonstrado que a forma como a Universidade caracteriza os seus profissionais docentes está bem disseminada e os mesmos tem conhecimento que sua carreira está dividida em classes dentro de sua função, quando analisando o regimento da instituição observou-se que essas classes são as seguintes: Auxiliar de ensino, assistente, Adjunto e Titular, logo sabendo dessa informação tornou-se pertinente perguntar aos docentes do Campus VII da UEPB, quais eram as classes as quais os mesmos pertenciam e as respostas foram as seguintes, de acordo com o que mostra o gráfico 2:



**Gráfico 2.** Divisão de docentes por classe  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

A aplicação desta pergunta foi importante pois permitiu conhecer que 94% dos professores sabem que são caracterizados por classes e que 100% segundo eles sabem a que classe de professores pertence observa-se então que a instituição tem um sistema bem

definido quanto a classificação de seus corpo de professores, no entanto observa-se uma falha quanto a divulgação da informação aos docentes de quais são as diferenças entre essas classes, no entanto o regimento interno no Art.144 diz que a carreira como professor da instituição citada inicia-se como professor auxiliar de ensino, no entanto no momento da contratação os professores que possuam títulos de especialistas ou mestre podem requerer a ascensão para assistente e para adjunto respectivamente, na continuidade do texto o regimento normatiza que só pode ser Professor Titular, aqueles que comprovem a titulação de doutor na área.

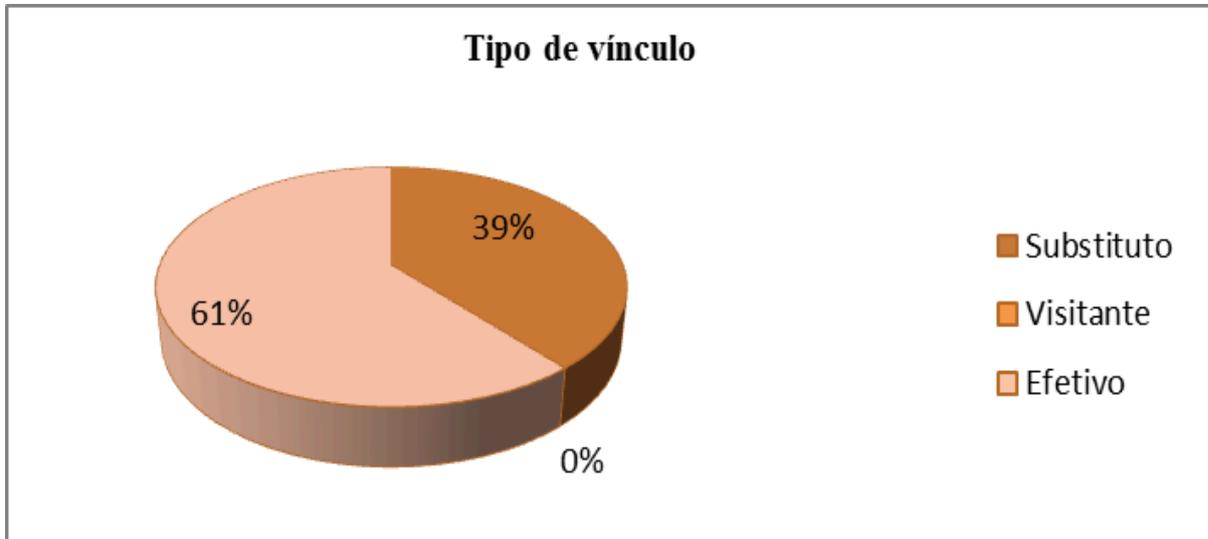


**Gráfico 3.** Grau de formação dos docentes

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Ao se perguntar qual o grau de formação dos docentes, a pesquisa fez um cruzamento de informações tomando por base a comparação entre a classe que os docentes informaram pertencer dentro da instituição (Gráfico 02) e a sua formação acadêmica. No entanto, enfatiza-se que a porcentagem de classes teoricamente teria que ser igual com a de formação acadêmica, no entanto salientamos que no campus pesquisado 39% do quadro ainda são professores contratados temporariamente e por isso não solicitam ascensão de classe profissional, sendo assim, existe uma divergência entre as classes e as formações. Por outro lado, analisando essas informações percebe-se que a quantidade de professores mestres é de 58% dos profissionais que hoje lecionam no Campus VII , no entanto temos apenas 17% de professores adjuntos cargo direcionado para professores com a titulação de doutor. Quando verificamos que 22% do quadro têm o título de Doutor e apenas 17% afirmaram está no cargo de professor.

A constatação de que trata a afirmação acima, diz respeito ao fato de existir um grande número de professores contratados, fato esse que impede os mesmos de terem a ascensão de classe profissional, logo se identifica a necessidade da Universidade reduzir o número de professores Auxiliares de ensino.



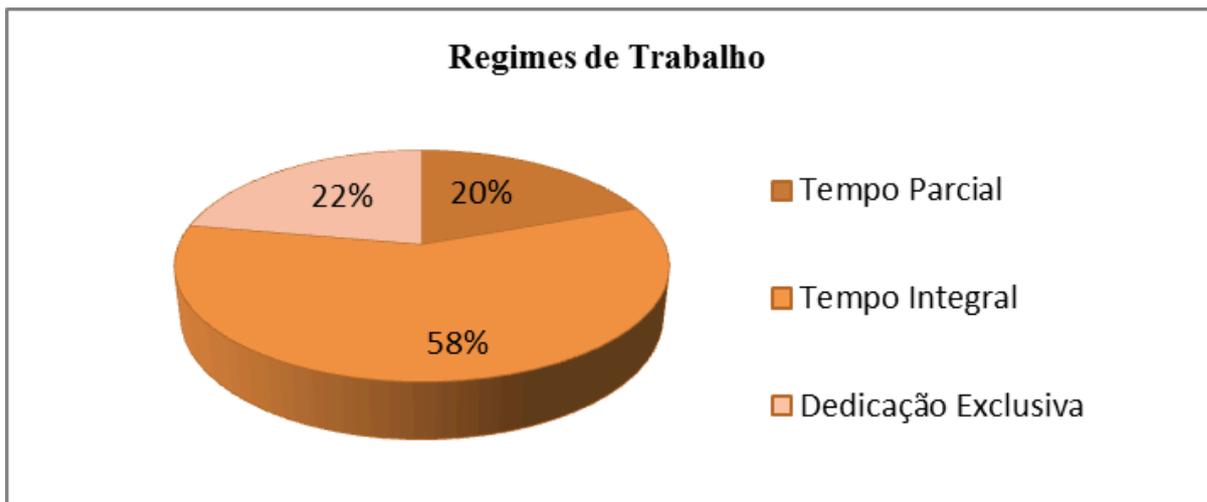
**Gráfico 4.** Vínculo empregatício.  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Outro fato identificado com esses dados é que a grande maioria dos professores não sabem diferenciar ou caracterizar as classes de professores uma das outras, tendo em vista que apenas 11% deles informaram ser Auxiliar de ensino, onde com base no Regimento seria 39%, tendo em vista que esse é o número de substitutos (Temporários) e que a classe inicial seria auxiliar de ensino. O gráfico acima demonstra o vínculo empregatício dos professores do campus.

Mesmo sendo detectado um paradoxo entre o tipo de vínculo, a formação e afirmação dos docentes quanto à classe profissional na qual estão lotados, identificamos que a UEPB possui um PCCR (Plano de Cargos Carreira e Remuneração para os seus docentes) instituído pela LEI: 8.441 de 28 de dezembro de 2007 que define o PCCR para os docentes da UEPB. Conforme já citato outrora, o PCCR e o Regimento interno, classifica os profissionais do magistério da UPEB, por meio de Classes e do grau de titulação para identificar o cargo do professor e por meio de níveis e regime de trabalho para concessão salarial, tendo em vista esse método a presente pesquisa inquiriu os professores a respeito de como se divide o regime de trabalho deles, como eles avaliam a remuneração e se prestam serviço em outras organizações.

Nesse sentido, Chiavenato (2006) diz que do ponto de vista técnico, gerencialista e operacional, a administração pública de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional sendo patente a necessidade de uma política orgânica de formação, capacitação permanente onde a remuneração é condizente com a valorização do exercício da função pública.

Tomando por base o exposto pelo referido autor, a respeito do PCCR foi questionado aos profissionais qual o regime de trabalho que eles exercem, as respostas se encontram no gráfico a seguir:



**Gráfico 5.** Regime de trabalho.  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Neste sentido, percebe-se que no Campus VII da instituição pesquisada 20% do quadro de docentes trabalham no regime parcial, isso significa que eles trabalham apenas 20 horas semanais, segundo a resolução 054 do COSUNI, essas horas devem ser dedicadas prioritariamente ao exercício de ensino e orientação. Além disso, 58% dos professores afirmaram trabalhar em regime Integral (40 horas semanais). Segundo a resolução já citada essas horas deve ser dividida em, no mínimo, dois turnos diários a critério do departamento no qual estiver lotado o profissional e exercido nas atividades de ensino, orientação, pesquisa e extensão.

Tem-se ainda os professores em dedicação exclusiva que são apenas 22% do total de professores da instituição, esses por sua vez trabalham 40 horas semanais, devendo cumprir 10 expedientes no âmbito da UEPB, além de atividades como ensino, pesquisa e extensão. É válido observar que os professores em regime parcial e em regime integral não são impedidos de exercerem o magistério em outras instituições de ensino superior.

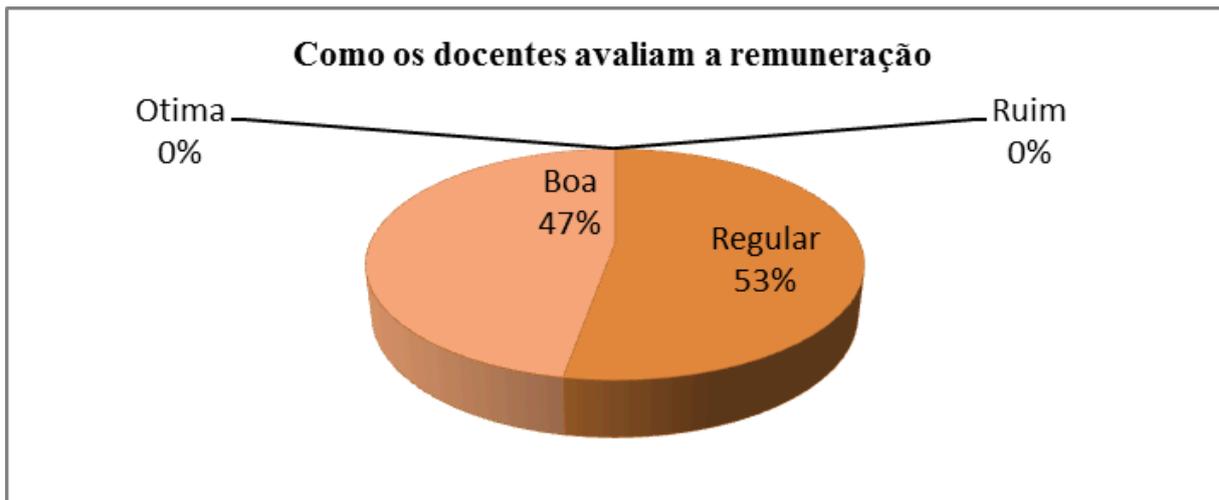
Desse modo, foi feita a seguinte pergunta aos professores, “o senhor exerce o magistério em outra universidade?” Conforme gráfico 6. 39% deles responderam que sim, isso chama a atenção para o Gráfico 4, apresentado anteriormente onde se falou a respeito do vínculo de emprego com a instituição, observe que a porcentagem de professores Substitutos (temporários) é igual a porcentagem de professores que também trabalham em outras universidades (39%). E ainda, identificou-se que os professores efetivos (61%) de certo modo estão com suas necessidades sanadas no tangente a estrutura fornecida pela universidade. Essa informação pode ser complementada ao compararmos também o fato de que os professores em tempo Integral que somam 58% do quadro, mesmo tendo remuneração inferior aos com dedicação exclusiva, não exercem a profissão em outras universidades. Nesse sentido, é possível afirmar que esse grupo de professor mesmo não sendo impedido de exercer o magistério fora da UEPB preferem se dedicar apenas a essa instituição, ampliando assim a possibilidade de aumento na qualidade do serviço prestados.



**Gráfico 6.** Presta serviço em outra instituição?

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Seguindo-se, foi questionado acerca da visão dos docentes sobre a remuneração e benefícios proporcionados pela UEPB (Gráfico 07). Assim, 47% dos professores do campus pesquisado consideraram boa, mas quando foram perguntados o porquê de considerarem boa, cerca de 60 % deles acreditam que a universidade remunera bem em relação a outras instituições levando em consideração a formação dos docentes; Já quanto aos 53% que responderam considerar a remuneração regular, estes afirmaram exercer algum trabalho de gestão acadêmica dentro do campus e por isso consideram a carga de trabalho desproporcional ao que são remunerados.



**Gráfico 7.** Remuneração.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

É possível analisar ainda que o índice daqueles que consideram a remuneração ruim é de 0%, sendo assim podemos afirmar que o grau de satisfação quanto ao salário recebido pelos profissionais pode ser avaliado como satisfatório. Como a remuneração é um dos componentes do processo de recompensar pessoas e que esta recompensa pode influenciar no nível motivacional dos colaboradores, pode-se acreditar que tal satisfação pode ser transmitida no exercício profissional (Chiavenato, 1994). Assim, como um dos objetivos dessa pesquisa era também demonstrar aspectos relacionados a qualidade dos serviços prestados na visão dos docentes, pode-se inferir que, em sua grande maioria, estes se consideram supridos com a remuneração a qual recebe.

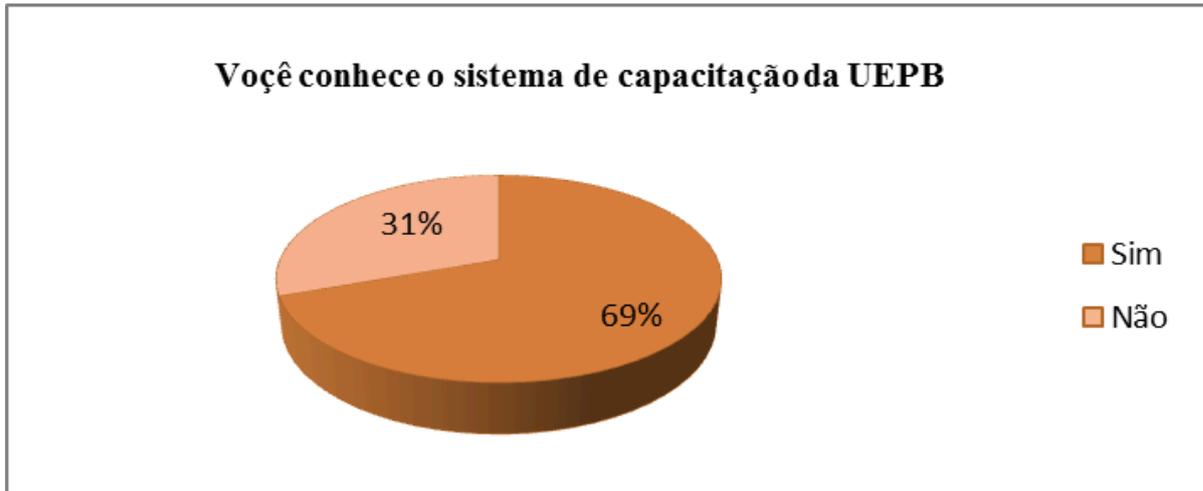
A respeito da qualidade, Oliveira (2006) expõe que esta é sinônimo de excelência absoluta e universal, é marca de realização com padrões irretocáveis. E ainda, Deming apud Lélis (2012, p.15) explica que para se alcançar esses padrões irretocáveis de qualidade é necessário que funcionários e instituições se conheçam, ainda segundo ele é preciso que se remova barreiras que impeçam que os trabalhadores tenham orgulho de seu trabalho e é necessário que se estimule a formação e crescimento profissional. Nesse sentido, podemos entender que para se alcançar qualidade é necessário que os profissionais envolvidos no processo de prestar determinado serviço à sociedade estejam eles também satisfeitos com a contrapartida que recebe para exercer determinado trabalho, o que parece ocorre na instituição estudada.

Inicialmente tendo falado de PCCR e baseando-se na fundamentação dessa pesquisa identificou-se que os autores consideram como essencial para a profissionalização, a capacitação, através de políticas que incentivem os profissionais do serviço público a buscar a

especialização na área em que atuam, de forma que esse conhecimento e experiências adquiridas ampliem os horizontes de crescimento dentro da instituição onde esses empregados públicos exercem suas funções. Nessa pesquisa buscou-se identificar as práticas da profissionalização do Campus VII da UEPB, bem como mostrar a visão que os profissionais do serviço de ensino superior dessa instituição têm a respeito da qualidade transmitida através do seu trabalho aos alunos.

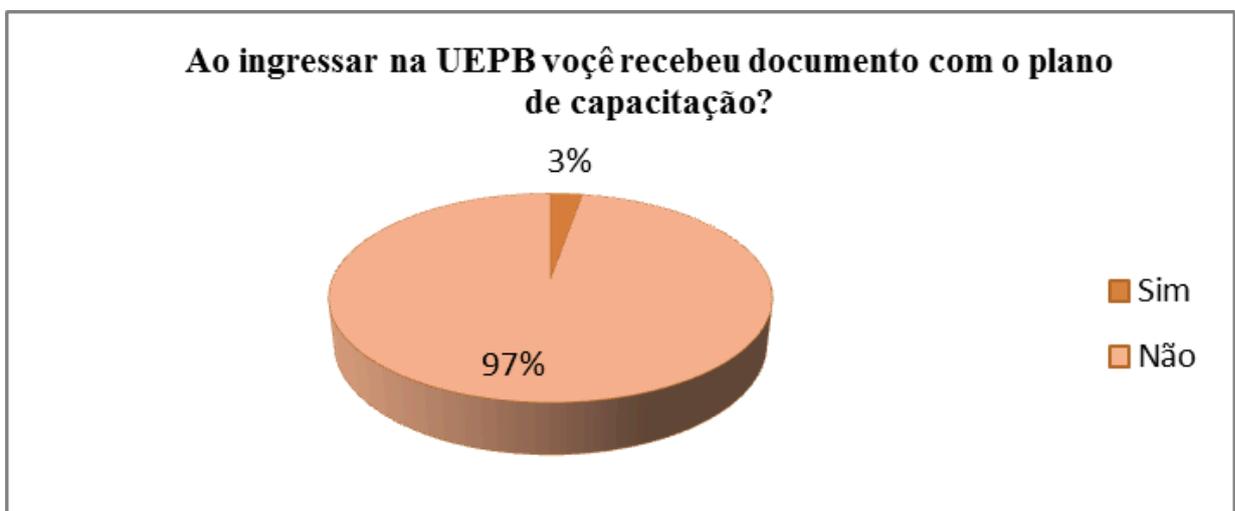
Sabendo que uma das características do serviço é a intangibilidade Albrecht (1992) discorre que qualidade em serviço é capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Nesse sentido, sendo o serviço no campo da educação, ou em qualquer outro segmento público sua qualidade é dependente da imagem que o usuário-cliente faz a respeito de sua percepção, vimos que é primordial a capacitação e especialização dos profissionais que trabalham no setor público. Confirmando esta proposição Melo (2008) defende que para que haja a existência de um serviço público com qualidade se faz necessário a vontade dos governantes, desse modo a primeira medida que pode ser tomada é a reorganização da estrutura interna por parte do serviço público, promovendo então, a capacitação dos funcionários e ascensão aos cargos dentro da instituição. Visto que, o plano de capacitação é imprescindível para que os profissionais possam especializar-se buscando a renovação e ampliação de seus conhecimentos, também se faz necessário que todos os profissionais conheçam os planos de capacitação dos órgãos onde exerce suas atribuições.

Assim, considerando o que os autores expõem a respeito de capacitação, foi questionado aos professores da UEPB se os mesmos conhecem o PIDC (Plano Institucional de Capacitação Docente), que é feito de acordo com a especialização e titulação docente, após o ingresso na universidade. Assim, 69% dos profissionais responderam conhecer o sistema de capacitação e 31 % afirmam não conhecer, verifica-se que o número dos que não conhecem é expressivo mais que se compararmos ao gráfico quatro que trata do vínculo empregatício podemos afirmar que esse percentual de desconhecimento é diretamente proporcional ao número de profissionais que não pertencem ao quadro efetivo da universidade.



**Gráfico 8.** Sistema de Capacitação  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Sobre isso, o artigo 21 da lei que institui o PCCR relata que a capacitação é parte do direito dos docentes ao exercício de sua cidadania, de seu aperfeiçoamento profissional e pessoal, devendo ser acessível a todos, baseando-se no fato de que a instituição afirma que esse plano é acessível a todos, foi perguntado aos docentes se quando os mesmos iniciaram sua carreira nos magistérios da UEPB receberam algum documento que orientasse como seria a capacitação e de que forma isso influenciaria em seus salários. O gráfico 9 traz as respostas levantadas:



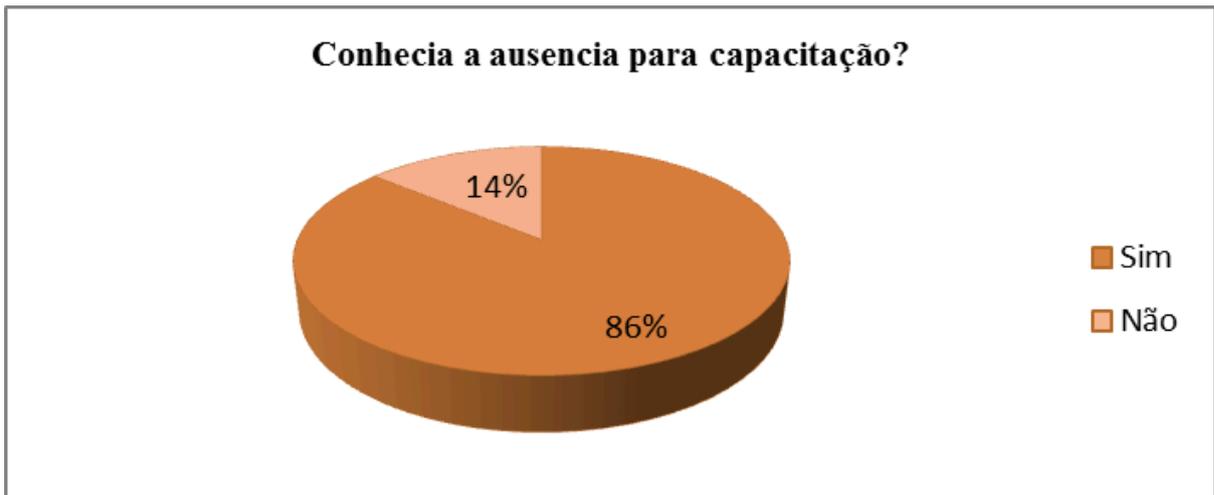
**Gráfico 9.** Plano de capacitação  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Com os resultados alcançados com essa pergunta constatou-se que mesmo a universidade colocando a capacitação como direito universal dos professores em seu regimento, a mesma não informa aos seus entrantes como funciona o sistema de capacitação e

de que forma isso influencia em sua vida profissional conforme dados a cima vimos que 97% dos professores não receberam nenhum informativo ou documento informando quais procedimentos teriam que realizar para buscar especializar-se, mas mesmo estes profissionais não sendo informados pela instituição a esse respeito no gráfico anterior 69% dos entrevistados informaram conhecer o sistema, o que demonstra que os próprios docentes por auto iniciativa buscam conhecer e participar da capacitação oferecida pela organização da qual fazem parte.

O plano de capacitação da UEPB no art.23 diz que A capacitação docente compreende os programas de pós-graduação stricto sensu e as demais atividades técnicas, científicas e culturais vinculadas ao Plano Institucional de Capacitação Docente. Sendo assim, pode-se afirmar que o sistema de capacitação da UEPB compõe-se de pós-graduação de seus profissionais seja eles no campo do mestrado, doutorado ou pós-doutorado. Pelo PIDC os professores da autarquia já citada poderão se afastar para de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão para realizar cursos de capacitação dentro de suas áreas de conhecimento e atuação, método pelo qual ampliará seus horizontes de estudos aumento a qualidade do serviço oferecido por esta instituição, sendo estes prazos de afastamento de 24 meses para o curso de Mestrado e 36 meses para doutorado, esses prazos de que trata o programa de capacitação poderão ser prorrogados em 6 meses para o primeiro e de 12 meses para o segundo, respectivamente.

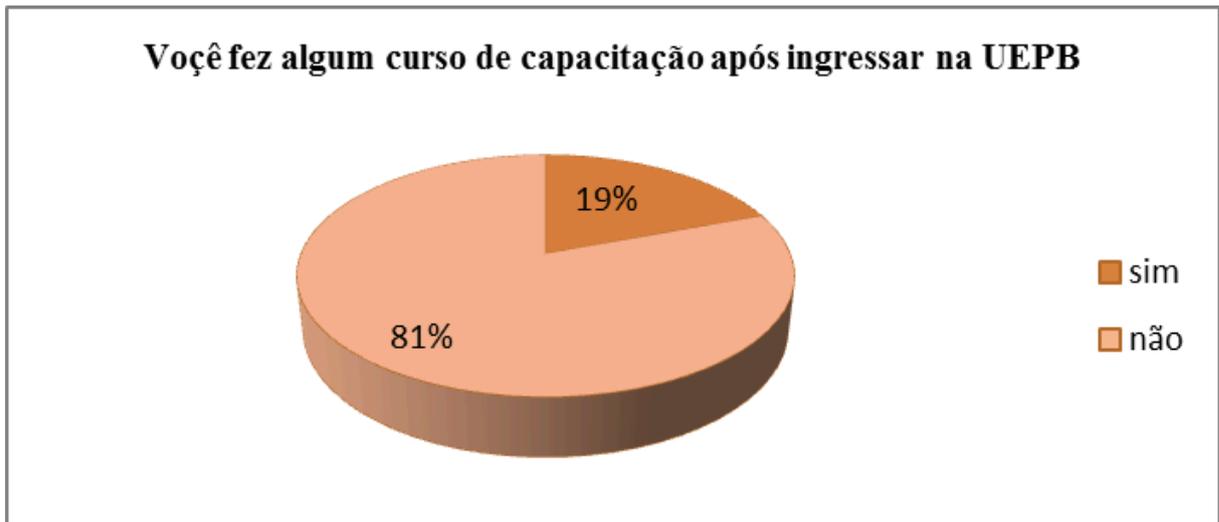
Logo, sabendo por meio de documentos da universidade de como ela trata o processo de capacitação e o afastamento dos professores, nossa pesquisa perguntou se eles sabiam que poderiam se ausentar de suas atividades para estudar, e a resposta foi positiva em 86% dos casos, isso nos leva a perceber que os professores tem conhecimento que podem ausentar-se sem perdas salariais para se especializar na área de estudo, como o objetivo não é apenas saber se eles conhecem o sistema também foi perguntado como eles avaliam essa iniciativa da UEPB para o desempenho de suas atividades.



**Gráfico 10.** Ausência temporária.  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Ao analisar os resultados, percebemos que 3% dos entrevistados responderam que o sistema era ruim por que acreditam ser burocrático. Os que consideraram regular totalizam 8% e afirmam que o sistema é bom e que deveriam ser adotados por outras instituições. Mas, o que se conclui é que a grande maioria dos profissionais julgam que o sistema de afastamento temporário para realização de cursos é bom (47%) e ótimo (42%) dos docentes, esses professores avaliam que o fato de poderem realizar a capacitação sem perda salarial facilita a busca pelo conhecimento e conseqüentemente aumenta as chances de desenvolverem trabalhos voltados para a orientação de discentes em pesquisa e extensão, aumentando a amplitude e as possibilidades desses por sua vez captarem muito mais conhecimento, conforme explicitou um dos docentes: “Sem dúvida quanto mais capacitado o profissional maior será a qualidade do serviço prestado por ele!”.

Para acrescentar, foi questionado ainda se eles já participaram de algum curso de capacitação após o ingresso na instituição. O gráfico 11 aponta as respostas obtidas.



**Gráfico 11.** Participantes de Cursos de Capacitação.  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Verificou-se que mesmo a capacitação sendo um dos pré-requisitos para ascensão de classe profissional dentro da UEPB, o número de professores que não participaram de nenhum desses cursos chega ao patamar de 89%. Logo, houve a necessidade de saber o porquê de esse número ser tão alto.

Então, ao se analisar o PIDC comparando com o quadro dos professores quanto a tempo de instituição, formação e demais informações demográficas constata-se que essa porcentagem se dá devido alguns fatos relevantes como: Art. 28 - I Cada unidade, setor ou departamento só poderá manter 20% do seu quadro em programas de capacitação. Além disso, mesmo não estando no regulamento consultado, mas foi informado pelos professores que responderam esta pesquisa que estando em estágio probatórios não recebem autorização do CONSEPE para ausentar-se das atividades, sendo identificado que esse resultado se dá pelo fato de que existe um número limitador de professores para ausentar-se.

Falzon & Lapeyriere (1998) dizem: que os estudos focalizam essencialmente o trabalho dos funcionários, a hipótese de base é que a melhoria das condições de trabalho dos funcionários e a capacitação levaria automaticamente ao aprimoramento de serviço prestado e, por consequência, a satisfação do usuário.

Desse modo, fica intrínseco que por trás de todo serviço prestado está o capital humano, ou seja, os servidores que estão desenvolvendo suas atividades prestando serviço para toda a comunidade, quando servidor se sente motivado e tem capacidade intelectual e técnica para desempenhar a tarefa a ele atribuída, o mesmo irá prestá-la da melhor maneira

possível, nesse contexto o serviço será de qualidade para o usuário, resultando na satisfação do mesmo.

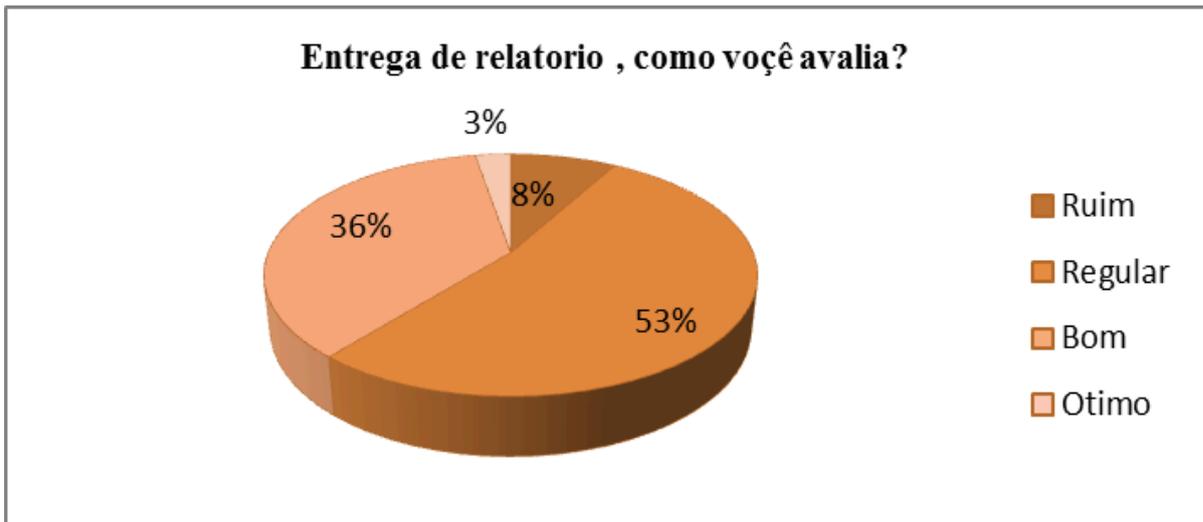
Durante a pesquisa teórica a respeito da profissionalização do serviço público e de que forma isso influencia na qualidade do serviço prestado, identificamos que os autores falam da capacitação, da remuneração compatível com a especialização dos funcionários e para se alcançar esses objetivos eles colocam a necessidade de se manter um controle rigoroso através do sistema de avaliação de desempenho.

Nesse sentido, Farias e Gaetani (2012, p.12) fala que além do princípio do mérito, da implantação de PCCR e programas de capacitação, é necessário a adoção generalizada de mecanismos de avaliação de desempenho vinculando a remuneração diferenciada aos resultados satisfatórios.

A avaliação de desempenho também é tema de discussão para Garces e Silveira (2002) que dizem que a avaliação tem que ser um instrumento gerencial que deve ser integrado ao conjunto de ferramentas do novo modelo gerencial adotado pelo Brasil e que avaliar não é apenas medir desempenho mais controlar gastos, assegurar a conformidade dos procedimentos e a capacidade de medir a governança de uma gestão.

Partindo desse princípio, busca-se nos documentos da universidade pesquisada de que forma a mesma faz a avaliação de desempenho dos docentes que atuam na organização. Neste sentido, identificou-se que o sistema de avaliação de desempenho da UEPB está diretamente relacionado ao sistema de promoção e ascensão profissional, desse modo a avaliação de desempenho acontece em duas situações: - a primeira quando o profissional docente requer a sua promoção entre nível salarial por tempo de serviço a cada dois anos, após esse biênio o profissional tem que fazer a entrega de relatório das atividades intelectuais por ele desenvolvida nos dois anos anteriores, ao departamento no qual está lotado; - a segunda forma é a ascensão por capacitação que acontece após o docente ter participado de algum curso de especialização fora ou dentro da instituição, dessa feita o profissional terá que entregar relatório de atividades intelectuais e realizar defesa para banca escolhida pelo departamento no qual está lotado, além de se obrigar a permanecer na universidade por igual período no qual esteve afastado para estudar.

Sabendo que todos os docentes em algum momento passou ou passará por estas avaliações foi perguntado como eles avaliam o sistema de avaliação pelo qual têm que entregar relatório e fazer defesa de tema junto a uma banca determinada. Gráfico 12:



**Gráfico 12.** Entrega de relatório, como você avalia?  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Constatou-se que 8% dos professores consideram o método ruim e caracterizam como ultrapassado, 53% veem o método como regular e acham que deveria ser adotado por outras instituições, 36% consideram o método bom tendo em vista que atende as necessidades da universidade quanto à verificação dos resultados alcançados durante o afastamento dos professores para especializar-se e apenas 3% classifica o sistema como ótimo.

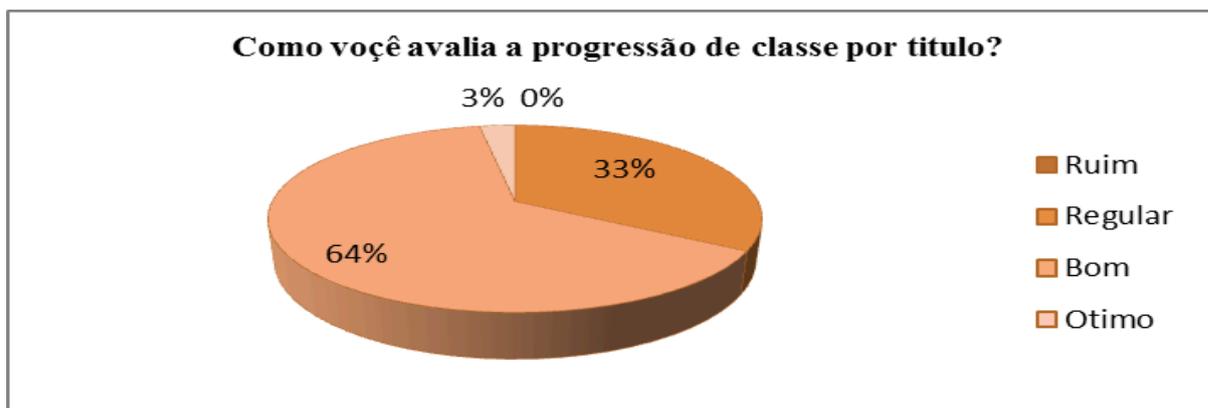
Ainda como parte do sistema de avaliação de desempenho dos professores a Universidade Estadual da Paraíba adota um sistema no qual os discentes avaliam a qualidade e a desempenho do serviço prestado pelos professores de acordo com a sua percepção, logo, procurou-se conhecer como os professores julgam essa ferramenta utilizada pela instituição.

Sobre esta prática foram obtidas as seguintes respostas: 4% dos pesquisados consideram a ferramenta ruim e justificam que o método é ultrapassado, 19% classificam como regular e acreditam que os alunos não tem experiência suficiente para avaliar o desempenho dos professores, 13 % veem como bom e que atende as perspectivas à medida que é possível analisar qual a visão dos estudantes a respeito do serviço que eles recebem;

Observa-se que quando o quesito é o pensamento dos professores a respeito dos alunos realizarem a avaliação do seu desempenho, não existe um consenso quanto a respostas. Durante a aplicação da pesquisa os professores observaram que essa ferramenta poderia ser mais bem utilizada se o retorno dessa avaliação chegasse de maneira mais eficiente, por que assim eles poderiam identificar quais os pontos fracos e melhorá-los, e dessa forma aumentaria a percepção de qualidade no serviço recebido pelos discentes, e estes por sua vez

poderiam ver na prática a respostas as suas demandas naquilo que eles não consideram tão bom ou passível de melhora.

Ademais, como foi abordado anteriormente, o sistema de avaliação da UEPB está diretamente ligado a progressão funcional e salarial, com base nisso foi feito duas perguntas aos professores: Como eles avaliam a progressão entre classes funcional por título e como eles avaliam a progressão por tempo de serviço. Vê-se as respostas no gráfico abaixo:



**Gráfico 13.** Progressão por título  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013).

Percebe-se que nenhum professor considera a progressão por título ruim, isso deixa claro que os docentes da UEPB consideram salutar a busca pela especialização e pela constante aprendizagem, mas os 33% que veem como regular, afirmam que o processo é falho e burocrático tendo em vista que demanda muito tempo entre o requerimento, a entrega dos títulos e a designação. Por outro lado, 64% dos participantes da pesquisa analisam o sistema como bom a medida que atende as perspectivas dos profissionais e é possível analisar qual o potencial do docente.

Na sequência foi perguntado aos professores como eles avaliam o sistema de progressão por tempo de serviço e 44% dos participantes consideraram como regular, visto que o regulamento da universidade é omissivo quanto a não obrigatoriedade da solicitação de progressão, e sendo assim pode acontecer do profissional se desestimular e não buscar mais especializações ficando estagnado e acomodado no nível a qual pertence, 47% consideraram bom por que acreditam ser justo o aumento de salário e do nível funcional atendendo assim a perspectivas do funcionário.

Como exposto, fica clara a importância da implantação das práticas de profissionalização no serviço público a fim de alcançar o crescimento profissional dos docentes e junto a esse crescimento é necessário que aspectos como qualidade do serviço

prestado seja perceptível aos usuários-clientes. Nesse aspecto, a última pergunta feita aos participantes de nossa pesquisa foi para que eles respondessem de forma discricionária como as práticas de profissionalização adotadas pela UEPB influenciam na qualidade do serviço que eles prestam aos discentes dessa instituição, o resultado desta foi o seguinte:

Cerca de 49% dos professores consideram que toda forma de profissionalização e capacitação amplia os horizontes de conhecimento dos profissionais e esse acúmulo de conhecimento gera um serviço de qualidade para os discentes e 12% discorreram de forma a caracterizar o sistema adotado pela instituição como bom e que o mesmo influencia de forma positiva na qualidade no entanto observam que a universidade também tem que direcionar recursos para a estrutura dos centros de ensino, visto que não basta excelentes profissionais também é necessário ferramentas como laboratório, bibliotecas e demais materiais para que o serviço se torne irretocável.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma análise conclusiva, torna-se interessante retomar o objeto geral que norteou esta pesquisa: Analisar as práticas de profissionalização adotadas na UEPB campus VII.

Ao adotar como tema de estudo: Analisar as práticas da profissionalização em meio a administração de uma instituição pública teve-se a curiosidade de estudar quais princípios norteiam a administração para alcançar padrões de qualidade no serviço prestado a aqueles que contribuem de forma precípua com o sistema em que vivemos.

Nesse sentido, inicialmente buscou-se por definir: Estado, Administração pública e suas vertentes, qualidade, qualidade em serviço e o próprio serviço. Assim, caminhou-se na busca por explicar de que forma a profissionalização influencia na qualidade do serviço prestado aos usuários da instituição pesquisada, e como essas práticas eram percebidas pelos prestadores do serviço (nesse caso os docentes da UEPB).

Os pontos apontados durante o desenvolvimento dessa pesquisa como fundamentos para uma administração pública eficaz e cuja qualidade é percebida por seus usuários e colaboradores são: A institucionalização do princípio do mérito, a implementação de políticas de recursos humanos através da institucionalização de carreiras e salários, programas de capacitação, avaliação de desempenho e controle da qualidade dos serviços prestados aos usuários clientes do serviço público.

Como o objetivo geral da pesquisa era analisar as praticas da profissionalização na UEPB, o presente estudo buscou identificar essas práticas dentro da instituição, primeiro através de documentos abertos ao público através do sítio oficial da universidade na internet e assim constatou-se que a universidades adota as seguintes práticas, já citadas anteriormente, mas aqui retomadas:

A UEPB adota como forma de ingresso em sua carreira de magistério superior o Concurso Público, meio pelo qual o profissional se inscreve e presta prova de conhecimentos específicos e prova de títulos exigidos pela entidade citada, esse dispositivo é instituído como regra no artigo 141 de seu regimento interno, dessa forma observa-se que a UEPB adota o mérito, com base no conhecimento do concorrente a vaga na carreira de professor e fica nítido que a entidade emprega a prática da instituição do principio do mérito uma vez que utiliza o concurso público, aberto a todos aqueles que tenham os pré-requisitos para pleitearem as vagas.

No decorrer da pesquisa foi observado que a universidade até por ser uma entidade voltada para a educação não possui um quadro de cargos verticais, no entanto a mesma não deixa de adotar uma política de recursos humanos e ascensão profissional bem definida e reconhecida pelos seus colaboradores.

Foi identificado, ainda, que a universidade citada divide seus profissionais da carreira de magistério por meio de classes profissionais quanto a sua titulação e capacitação e por níveis funcionais por tempo de serviço, de forma que incentiva os seus colaboradores a buscarem a capacitação tendo em vista que os mesmos podem angariar promoções a medida que eleva sua classe profissional. Um exemplo disse é que quando sai de professor Graduado para professor Mestre e quando de mestre para Doutor, e por tempo de serviço elevam seu nível a cada dois anos. Desse modo podemos observar que a instituição adota a segunda prática apontada na fundamentação dessa pesquisa que é a implementação de políticas de recursos humanos através da institucionalização de carreiras e salários, isso fica demonstrado através do PCCR na Lei: 8441 de 28 de dezembro de 2007.

Ademais, falando em capacitação, terceiro princípio apontado pela pesquisa como essencial para que a administração pública alcance a excelência e a qualidade em seus serviços, observa-se que a UEPB dispõe nas suas regras aprovadas pelo Conselho Superior de Ensino Pesquisa e Extensão o PIDC (Plano Institucional de capacitação Docente); esse plano regulamentado pelo PCCR, dispõe sobre as regras e normas pelas quais os professores podem se capacitar utilizando-se de recursos da universidade dentro e fora dela, regras estas já discutidas durante a fundamentação e análise da pesquisa.

Outro objetivo colocado por esta pesquisa foi demonstrar a visão dos docentes a cerca das práticas de profissionalização, através de questionário aplicado junto a estes profissionais, de acordo com suas respostas observamos que os professores conheciam o sistema pelo qual a Universidade os caracterizavam, a maior parte destes profissionais prestam serviço apenas na UEPB, e ainda, observa-se que somente uma pequena parte dos professores estudados têm dedicação exclusiva, mas mesmo assim a grande maioria prefere se dedicar apenas a esta instituição. Esta verificação pode ser identificada como tendo dois lados, um positivo, visto que isso pode significar que esses professores consideram a remuneração condizente com sua carga horária e capacitação e por isso não busca outras instituições para trabalharem. E o possível ponto negativo é o fato que esses profissionais podem ter se acomodado por já serem funcionários públicos e ter conquistado certa estabilidade.

Sobre este ponto fica em aberto para que outras pesquisa possam complementar esse estudo, buscando conhecer o nível de satisfação dos docentes com a Instituição e suas práticas

de RH, bem como o nível de acomodação (caso exista) dos mesmos. Mesmo assim, vale salientar que o Campus VII é jovem e que muitos profissionais ainda estão em estágio probatório, bem como muitos deles solicitaram a Dedicção Exclusiva (DE) e por tais motivos devem somar produção intelectual e desenvolvimento de atividades condizentes com as competências requeridas, uma vez que serão avaliados periodicamente o que pode estar impulsionando estes colaboradores a para exercer suas atividades apenas nesta universidade.

Outro ponto pesquisado junto aos professores que participaram da pesquisa foi como eles avaliam sua remuneração, assim, verificou-se que a maior parte dos respondentes avaliam como regular e menos da metade avaliam como boa. Nenhum docente avaliou o aspecto remuneração como ruim ou péssimo, sobre este aspecto é possível entender que a política de remuneração da UEPB pode ser caracterizada como satisfatória diante da avaliação feita pelos docentes dessa instituição.

Quando questionados a respeito do plano de capacitação os pesquisados informaram conhecer o sistema, mas quando perguntamos quantos deles já fizeram algum curso oferecido pela universidade ou usando recursos da mesma 81% deles ainda não realizaram, verifica-se então que os professores conhecem as regras para se capacitar, sabem a influência dessa capacitação na sua carreira, mas ainda não realizaram cursos por que os mesmos precisam cumprir o tempo mínimo de prestação de serviço na universidade e atenderem o número máximo de professores em programas de capacitação que é de 30% dos professores que compõem o quadro da unidade onde estão lotados.

Ademais, quando perguntamos aos professores se eles receberam algum documento orientado quanto ao sistema de capacitação aos ingressarem na universidade como docentes 97% dos pesquisados responderam que não, e que conheceram o sistema quando buscaram informações junto aos seus departamentos, momento no qual foram informados das resoluções que tratam do tema. Sobre este aspecto é possível colocar isso não como um ponto fraco, mas como uma oportunidade de melhorar o sistema de informação entre instituição e colaborador, deixando claras as regras da Instituição, bem como mantendo uma cultura de socialização dos novos colaboradores.

Outro aspecto mencionado durante a pesquisa é quanto ao sistema de avaliação de desempenho, a teoria que norteou a pesquisa deixa clara que apenas a aplicação de práticas de profissionalização, capacitação e boa remuneração não são suficientes para alcançar a qualidade almejada pelos usuários do serviço público, é necessário um sistema de avaliação de desempenho constante e rigoroso. A Universidade em questão adota dois sistemas de avaliação o primeiro funciona quando o professor solicita junto a UEPB sua progressão de

classe profissional ou de nível funcional, o mesmo faz relatório de seu desempenho intelectual durante a capacitação ou durante o período necessário para a progressão de nível e é avaliado por uma banca nomeada pelo departamento no qual esta lotado, e o segundo é uma avaliação anual feita pelos alunos que respondem por amostragem como eles avaliam os professores, a estrutura da universidade e tudo que está associado ao ensino durante os dois semestres anteriores a avaliação.

Dessa forma podemos dizer que a UEPB adota mecanismos de avaliação de desempenho de forma a atender as necessidades da instituição no que diz respeito a promover e acompanhar a produtividade de seus profissionais, mas os docentes levantaram um ponto fraco no sistema de avaliação que tem a participação dos alunos, é o fato de que a universidade demora a dar o feedback das informações citadas ou mencionadas pelos discentes, dificultando assim a possibilidade dos professores melhorarem seus métodos ou posturas a tempo desses alunos perceberem a eficácia do processo.

Por fim, buscou-se junto aos professores saber quais são as influências das práticas da profissionalização na qualidade do serviço prestado por eles, e as respostas giraram em torno de que, quanto mais o serviço público se especializa, e adota práticas de profissionalização e capacitação, a qualidade do serviço ao usuário-cliente tende a melhorar. Tendo em vista que todos os incentivos oferecidos pela instituição instiga os profissionais a se dedicarem e se especializarem, buscando sempre expandir os horizontes de conhecimento e dessa forma dividir e aprimorar esses aprendizados junto aos alunos, que por sua vez, dedicando-se e valorizando as oportunidades, de certo irão absorver o que de melhor os professores oferecem que é o conhecimento adquirido durante a carreira de magistério.

Com base em tudo que foi mencionado é possível colocar que a UEPB busca de forma coerente aplicar as práticas da profissionalização como forma de ampliar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão que são os pilares desta universidade, e que essas práticas são percebidas e incorporadas pelo seu quadro de professores de carreira, a medida que a universidade dispõe de programas de capacitação, programas de carreira e remuneração e, além disso, busca constantemente avaliar e promover o crescimento de seu quadro de profissionais.

## REFERÊNCIAS

ANASTÁSIA, José. **A Crise do Estado e o Movimento em Direção ao Terceiro Setor.** Disponível em: <<http://www.vemconcursos.com>> acesso em 06/01/2013.

AZAMBUJA, Darcy. **Teoria Geral do Estado.**- 4. Ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Globo, 2008

BORIS, Fausto. **A História Concisa do Brasil**, 1 Ed, São Paulo, Imprensa Oficial, 2001.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública** / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995) **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília, MARE.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (2002) Boletim Estatístico de Pessoal, Brasília, MPOG.

BRESSER, Luis Carlos Pereira. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial.** São Paulo 2001.

BRESSER, Luis Carlos Pereira. **Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial.** Pensata SEBRE, Janeiro/Março, 2012.

BULIGNON, Diego e OLIVEIRA, Antônio Gonçalves, **Controle Interno na Administração Pública Como Instrumento de Governança e Governabilidade na Gestão Pública.** VII Congresso de Excelência em Gestão. Disponível em: <[WWW.excelenciaemgestao.org](http://WWW.excelenciaemgestao.org)>, acesso em 15/12/12.

CAMPANTE, Rubens Goyatá, **O patrimonialismo em Faoro e Weber e a Sociologia Brasileira.** Disponível em:< <http://www.scielo.br>>, acesso em : 15/12/12

CATELLI, Armando **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON** São Paulo: Atlas, 1999.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, et al, Brasília, novembro 1995.

CARNEIRO, Allan Vinicius **Queiroz, Profissionalizar a Administração Pública para Eliminar Desvios no Planejamento**. Disponível em:<<http://www.artigonal.com>> Acesso em: 19/11/2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. – 6. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Publica**. Rio de Janeiro. Elsevier.2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoa, Organização e Sistemas**. 3. Ed. São Paulo, 1994.

COELHO, Espartaco Madureira, **A profissionalização da Administração Pública**, disponível em:< <http://www.livrosgratis.com.br>>.acesso em: 15/12/2012.

DIAS, Donaldo de Souza e SILVA, Mônica Ferreira, **Como Escrever Uma Monografia**, São Paulo: Atlas 2010.

De PAULA, Ana Paula Paes, **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. 2012, disponível em : [www.uece.br](http://www.uece.br), acesso em: 30/12/2012.

ESTATUTO DA UEPB.

FARIAS, Pedro Cesar Lima de & GAETANI, Francisco. **Política de Recursos Humanos e a Profissionalização da Administração Pública no Brasil do Século XXI: Um balanço provisório**, Lisboa: CLAD, 2002.

FERNANDES, Antonio Jorge; PAIS, Cassiano. **A Economia Brasileira na Década de 80: Consequências da crise da dívida externa, inflação e crise do estado**. Disponível em: <[www2.egi.ua.pt](http://www2.egi.ua.pt)>, acesso em 06/01/2013

GARCES, Ariel e Silveira, Jose Paulo (2002). **Gestão pública orientada para resultados no Brasil**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública ENAP: Revista do Serviço Público. Ano 53. IBGE, **Pesquisa Anual de Serviço**; [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); acesso em 07/05/2002.

GIL, Carlos Antônio, **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 3 Ed. São Paulo: Atlas 1991.

KEINERT, Tânia Margaret Mezzomo, **A administração Pública no Brasil: Crises e Mudanças de Paradigmas**. São Paulo, 2ª Edição Annablum, FAPESP; 2007

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em Serviços**. 1 ed. São Paulo, Atal, 1991.

LÉLIS, Eliacy Cavalcante, **Gestão da Qualidade**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOPES, Jorge. **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

LOTTA, Gabriela Spangero. Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. ERA-Eletronica, 2002 Editora: Fundação Getúlios Vargas- Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. Disponível em [www.gvpesquisa.fgv.br](http://www.gvpesquisa.fgv.br). Acesso em: 17/03/2013.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. **O Princípio da Eficiência na Administração Pública**, disponível: <<http://www.faete.edu.br>> Acesso em 19 de novembro 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. - 4 reimp. São Paulo: Atlas: 2007.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Rubem Pinto in Neto, Jose Moreira da Silva. **A Presença Dos conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência na Gestão do Plano Plurianual 2004/2007**. XXXIII Encontro ANPAD.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em : <<https://cliente.argo.com.br>>. Acesso em 20/11/2012.

OLABUENAGA, Josi I. Ruis; ISPIZUA Maria Antonia. **La Codificacion De La Vida Investigacion Cualiva**. Bilbao: Publicacion de L Universidad de Duestro, 1989.

PARAÍBA. Lei 8.441/2007 – Institui o Plano de Cargos Carreira e Remuneração do Pessoal Docente da UEPB.

PAULA, Ana Paula Paes: **Por Uma Nova Gestão Pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro-RJ, Ed. FGV,2007.

PÓ, Marcos Vinícius e ABRUCIO, Fernando Luiz. **Desenho e Funcionamento dos Mecanismos de Controle e Accountability das Agências Reguladoras Brasileiras,** In Revista de Administração Pública Rio de Janeiro, v 40, nº 4, 2006.

RAUUP, Fabiano Maury e BEUREM, Ilse Maria; **Metodologia da Pesquisa Aplicável as Ciências Sociais.** In BEUREN, Ilse Maria (org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática São Paulo: Atlas, 2003. P. 76-97

RESOLUÇÃO/CONSEPE/UEPB/031/2009 – Regulamenta o processo de avaliação de desempenho docente para fins de progressão na carreira do magistério superior.

RESOLUÇÃO/CONSUNI/UEPB/038/2007 – Aprova o PCCR do docente e técnico administrativo da UEPB.

RESOLUÇÃO/CONSUNI/UEPB/054/2009 – Normas para atribuição de encargos docentes.

REGIMENTO INTERNO DA UEPB

ROSAR, Sergio; **A qualidade em Serviço;** Universidade Federal de Santa Catarina;<[www.eps.ufsc.br/disciplinas](http://www.eps.ufsc.br/disciplinas)> Acesso em 05/05/2013.

SANTANA, Ângela. **A Reforma do Estado no Brasil: Estratégias e resultados.** VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública, Lisboa, Portugal, 08/11/2002.

SANTOS, Flavio Roberto. **Do Estado.** Disponível em <<http://www.professorflavio.com>> acesso em 20/10/2012.

SILVEIRA, Daniel Barile. **Patrimonialismo e a Formação do Estado Brasileiro: Uma releitura do pensamento de sergio burque de holanda, raymundo faoro e oliveira viana.** Disponível em: < <http://www.conpedi.org.br>> , acesso em 15/12/2012.

STEPHEN, J. Ball, **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade**, 2003, cadernos de pesquisa, v 35, n. 126 p. 539-564, set/dez 2005.

**APÊNDICE.****UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO****Questionário para avaliação da percepção dos docentes do Campus VII a respeito das práticas da profissionalização, adotadas pela UEPB:**

Esse trabalho se dispõe a realizar uma análise a respeito das práticas da profissionalização na UEPB/Campus VII, a vistas do corpo docente desse campus, nesse sentido Farias e Gaetani, Bresser entre outros autores apontam a capacitação como princípio norteador para se alcançar a qualidade, sendo assim responda:

**I - Questionário sócio econômico**

Nome: _____
Sexo: <input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> feminino
Área de Formação _____ Tempo de atuação: _____
Curso no qual leciona _____ Tempo na instituição _____

**PRÁTICAS DE RH – CARREIRA E REMUNERAÇÃO**

1º O senhor (a) tem conhecimento que a UEPB caracteriza seus docentes por classes de carreira profissional?

Sim  Não

2º A que classe de professor o senhor (a) pertence ou se enquadra?

Auxiliar de ensino  Assistente  Adjunto  Titular

Tipo de vínculo:  Substituto  Visitante  Efetivo

3º Qual seu grau de formação e nível que atua?

I Prof. Graduado  Qual o nível:  a  b  c  d  
 II Prof. Mestre  Qual o nível:  a  b  c  d  
 III Prof. Doutor  Qual o nível:  a  b  c  d  
 IV Prof. Doutor Associado  Qual o nível:  a  b  c  d  
 V Prof. Doutor Pleno  Qual o nível:  a  b  c  d

4º Os docentes da UEPB poderão prestar o serviço em três regimes de trabalho distintos. em qual regime você atua?

Tempo parcial  Tempo integral  Dedicção exclusiva

Marque as atividades que completam sua carga horária

- Dias semanais:

Um dia nos dois turno  Dois dias nos dois turnos  Três dias em dois turnos  
 Quatro dias em dois turnos  Outros. \_\_\_\_\_

- Atividades suplementares:

Orientação             Pesquisa             Extensão             Gestão acadêmica

5º Presta serviço em outra instituição? que tipo de atividade?

Sim. Qual? \_\_\_\_\_             Não

6º De acordo com o seu nível, como você avalia sua remuneração e benefícios?

Ruim             Regular             Bom             Ótimo

Por quê? \_\_\_\_\_

### **CAPACITAÇÃO**

7º Você conhece o sistema de capacitação da universidade?

Sim             Não

8º Ao ingressar na universidade foi fornecido algum documento com orientação a respeito do plano de capacitação da UEPB?

Sim. Qual? \_\_\_\_\_             Não

9º É do seu conhecimento que pela resolução CONSUNI 054/2010, o docente pode ausentar-se parcial ou integralmente para capacitar-se dentro ou fora da instituição sem perdas salariais por determinado período de tempo?

Sim             Não

10º Como você avalia essa iniciativa da instituição para o desempenho de suas atividades?

Ruim             Regular             Bom             Ótimo

11º Você já fez algum curso de capacitação após ter ingressado nesta instituição?

Sim             Não

Se não por quê? \_\_\_\_\_

12º Após o período de capacitação o docente terá que fazer a entrega de documento junto ao centro ao qual o mesmo está lotado, que por sua vez encaminhará à pró-reitoria competente, em seguida irá para a CPPD onde será avaliado e imputado uma nota, como você avalia este sistema?

Ruim. O método é ultrapassado.

Regular. O método deveria adotar outras avaliações.

Bom. Atende às necessidades da instituição e do docente.

Ótimo

### **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

13º Como parte do sistema de avaliação de desempenho do corpo docente, existe a aplicação de um questionário no qual os discentes respondem com base no serviço que eles recebem, a respeito da qualidade e do desempenho dos professores, do material didático, da estrutura da universidade, etc. Como você docente julgaria essa ferramenta?

- ( ) Ruim. O método é ultrapassado.
- ( ) Regular. Pois existem falhas tendo em vista a não experiência dos discentes para avaliar os docentes.
- ( ) Bom. Atende as perspectivas a medida que é possível analisar qual a visão dos estudantes a respeito do serviço que eles recebem.
- ( ) Ótimo. Modelo exemplar que deveria ser adotado por outras instituições.

14° A progressão de classe de professor na carreira do magistério da UEPB acontecerá exclusivamente pela prova de título, o professor requerente terá que apresentar o título que comprove sua especialização quanto à classe do requerimento e ter no mínimo dois anos na classe anterior, além de participar das atividades de pesquisa e extensão do departamento no qual está lotado, e realizar defesa pública de um memorial descritivo de seu desempenho intelectual. Com base no exposto, como você julga esse processo?

- ( ) Ruim. O método de defesa não reflete as capacidades do docente.
- ( ) Regular. Pois existem falhas quanto à avaliação e a burocracia do processo.
- ( ) Bom. Atende as perspectivas à medida que é possível analisar qual o potencial do docente .
- ( ) Ótimo. Modelo exemplar que deveria ser adotado por outras instituições.

15° A cada dois anos o professor pode solicitar a progressão de nível profissional (de “a” para “b”, etc.) com aumento salarial dentro de sua classe de atuação, por meio de memorial no qual faz defesa de seu desempenho intelectual para uma banca indicada, pela instancia superior na qual está lotado, como você avalia essa progressão?

- ( ) Ruim. Pois alguns funcionários ficam desestimulados e não buscam novas especializações como mestrados e doutorados.
- ( ) Regular. Pois existem falhas quanto a avaliação e a burocracia do processo.
- ( ) Bom. Atende as perspectivas dos funcionários quanto a aumento salarial.
- ( ) Ótimo. Modelo exemplar que deveria ser adotado por outras instituições.

16° De forma discricionária faça um relato de como você avalia o sistema de progressão salarial e profissional da UEPB. e de que maneira o atual sistema de capacitação influencia na qualidade do serviço que você presta aos seus alunos?

---



---



---



---



---

**Obrigado!**

