



Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CAPACITAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ**

MARIA CRISTINA LINHARES CIRINO SCHULTZ
EUNICE MARIA LINHARES CIRINO CAMARGO

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação como requisito parcial à aquisição de grau em Especialista em Administração de Pessoas pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná em outubro de 2007.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov.

Co-orientadora: Prof. Maria Cecília Lopes Barbosa

CURITIBA/PARANÁ
OUTUBRO – 2007

AGRADECIMENTOS

A Cristo, que dá sentido a tudo que fazemos, dando-nos esperança e perseverança no caminho da vida.

Aos nossos familiares que nos apoiaram e incentivaram em todos os momentos, entendendo nossas ausências.

Aos nossos professores que oportunizaram o nosso aprimoramento profissional.

A todos aqueles que foram importantes na nossa caminhada em busca do conhecimento.

Ao nosso Orientador Sergio Bulgacov que dispôs seu conhecimento e tempo para que pudéssemos concretizar este trabalho.

A amiga e Co-Orientadora, Maria Cecília Barbosa Lopes, que nos acompanhou e incentivou nosso crescimento.

CAPÍTULO I	3
INTRODUÇÃO.....	3
METODOLOGIA.....	6
PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
QUESTÕES DE PESQUISA	7
ABORDAGEM DE PESQUISA	7
UNIDADE DE ANÁLISE	7
COLETA DOS DADOS.....	8
LIMITAÇÕES DO ESTUDO	8
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
CONTEXTO SOCIAL E AS EXIGÊNCIAS DE ADEQUAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA GESTÃO DE PESSOAS	9
DIRETRIZES E POLÍTICAS DA UNIÃO PARA AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO	11
DIRETRIZES E POLÍTICAS DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIÃO E DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	14
DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	17
COMPETÊNCIAS, DIRETRIZES E POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS.....	18
GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	23
O QUE É?	23
O QUE PRETENDE A GESTÃO DO CONHECIMENTO?.....	24
COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO PRETENDE FAZER ISSO?	25
TREINAMENTO	27
O QUE É?	27
O QUE SE PRETENDE COM O TREINAMENTO	28
E COMO DEVE SER O TREINAMENTO?	29
CAPÍTULO III – DA INSTITUIÇÃO PESQUISA.....	31
DESCRIÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.....	31
SETOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS	33
CAPÍTULO IV – DADOS COLETADOS E ANÁLISE	36

DIRETRIZES INSTITUCIONAIS VINCULADAS A FORMAÇÃO DE SERVIDORES	36
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFPR	39
DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL	41
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	41
CAPACITAÇÃO	43
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO SETOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES.....	44
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
DIMENSIONAMENTO DAS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS DE PESSOAL, COM DEFINIÇÃO DE MODELOS DE ALOCAÇÃO DE VAGAS;	58
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	58
CAPACITAÇÃO	61
RECOMENDAÇÃO DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO.....	63
SEMINÁRIOS DE SENSIBILIZAÇÃO	63
CURSOS	65
BIBLIOGRAFIA	71

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O eixo da gestão de pessoas está orientado para uma nova realidade originada das mudanças e complexidades existentes nos ambientes externos, que exigem das pessoas cada vez mais iniciativa, flexibilidade e velocidade nas reações aos estímulos externos. O processo decisório vem mudando, com o avanço do mercado, da globalização e das suas conseqüências.

Se anteriormente, nos modelos tradicionais, a relação profissional indivíduo-organização era referenciada pela qualificação de cada indivíduo, pela posição, pelo cargo, pelos saberes, ou pela quantidade de conhecimento da pessoa, a cada dia que passa isto vem mudando mais e mais. Não apenas no setor privado, mas também no setor público, que está sujeito às mesmas demandas externas e que tem como seu mercado a própria sociedade, capaz de ditar as regras que irão definir os rumos estratégicos dos serviços públicos.

Hoje a informação é tão rápida e o desenvolvimento do conhecimento é tão mutável que os mecanismos para acompanhar essa realidade têm que ser reinventados a todo instante. O mundo do trabalho tem vivido mudanças significativas diante desta realidade, sobretudo a gestão de pessoas, que passa por novas exigências e desafios, como o de preparar indivíduos para lidar com situações e tarefas que não estejam previamente definidas, e torná-los capazes de mobilizar seus recursos para lidar com diferentes situações em um mundo impulsionado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas.

Se antigamente a gestão de pessoas era orientada para indivíduos obedientes, submissos, onde suas atribuições se limitavam à tarefa, hoje, num contexto social, é bem diferente. O foco da gestão de pessoas passou do controle para o desenvolvimento. O grande desafio é gerar e sustentar o comprometimento dos recursos humanos disponíveis na organização.

Tomar consciência das deficiências vindas da gestão baseada nos cargos foi extremamente relevante para um processo de mudança na área de gestão de pessoas. O sistema de Gestão por Cargos acaba por apresentar “baixa flexibilidade, reduzindo a

agilidade organizacional” (HIPÓLITO, 2000). Neste modelo, geralmente reconhece-se o tempo de casa e não a contribuição dos funcionários. Outro aspecto importante é que nem sempre as funções são descritas de forma igual em todas as empresas, significando que as mesmas atribuições podem estar vinculadas a diferentes cargos, uma vez que as organizações são diferentes, pela realidade e especificidade do trabalho desenvolvido. Outro fator importante a ser considerado é que o processo decisório relativo às pessoas é centralizado na área de recursos humanos, não comprometendo os gerentes diretos, que são os principais responsáveis pelo dia-a-dia do funcionário, capaz de auferir ou não a decisão de avaliação uma possível promoção.

Na gestão por cargos, há um desalinhamento com a estratégia da empresa gerando uma grande “dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais” (HIPÓLITO, 2000).

Uma característica a ser superada no sistema atual de gestão por cargos são as limitações impostas às pessoas, que não se vêem como parte integrante no desenvolvimento da organização, estando inseridas dentro de um processo com pouca influência – senão nenhuma – no resultado final da empresa. Esta perspectiva não estimula os funcionários a serem criativos para atuarem com maior eficiência em suas funções nem a perceberem que o seu conhecimento é parte integrante do capital da organização, visto que, no contexto de mudança, as empresas não desvinculam o capital humano do seu capital integral, ainda mais em uma época onde a produção de conhecimento agrega valor sem medida à empresa, determinando diferencial competitivo, que irá gerar retorno, senão a médio, com certeza em longo prazo. Isso é visão de futuro para as organizações que investem em seu capital humano.

Ciente deste fato, uma das diretrizes da reforma da gestão pública do atual governo, é justamente superar uma gestão de pessoas baseada no modelo burocrático, que torna os processos decisórios lentos e conservadores, extremamente restritivos e onde há pouca preocupação com conceitos como produtividade, ou qualidade. Esse modelo, não atende às necessidades observadas no contexto atual das organizações públicas e privadas.

Para que o capital humano se perceba inserido no contexto de desenvolvimento da organização, é necessária a percepção de que sua relação com a organização lhes

agrega valor. Se este é um desafio nas organizações privadas, que dirá nas organizações públicas, onde os recursos humanos disponíveis estão inseridos em uma realidade viciada, onde a gestão de pessoas ainda é baseada nos cargos e onde os servidores não se vêem como co-responsáveis no processo de tornar o serviço público mais ágil, mas sim como meros executores de tarefas bem definidas.

Assim como as organizações privadas, as instituições públicas também buscam acompanhar as mudanças, correndo atrás de mais flexibilidade e velocidade nas decisões. Isto torna as pessoas cada vez mais imprescindíveis, e as organizações mais dependentes delas. Do ponto de vista de gestão de pessoas isto é muito positivo, uma vez que as organizações, sejam públicas ou privadas, precisam orientar suas estratégias também para o desenvolvimento das pessoas que as integram.

Há grande pressão para que a gestão de pessoas seja marcada pela idéia do desenvolvimento mútuo: não se trata de olhar o indivíduo vinculado a uma tarefa a ser desempenhada, mas percebê-lo como parte de um todo. De um lado está a empresa, que ao desenvolver-se irá também desenvolver as pessoas a ela vinculadas. A organização deve estar atenta às tendências do mercado. Por outro lado, o indivíduo deve estar atento, além dos acontecimentos externos, também aos objetivos da organização, compreendendo a mesma sob um enfoque sistêmico, mas também olhando a si mesmo, como parte integrante do todo. Isso vem sendo percebido pelos gestores públicos, que têm mostrado grande preocupação na mudança da gestão de pessoas dentro do serviço público, buscando desenvolver políticas públicas que desenvolvam os servidores, mas que por outro lado os comprometam com a instituição.

Como nas organizações privadas, a gestão pública vem passando por reformas, seguindo políticas governamentais que objetivam superar o modelo de gestão burocrática buscando orientar a gestão do serviço público, tornando-o mais ágil, mais transparente, eficiente, voltado para resultados. Tudo isso implica na implantação de políticas públicas capazes de criar mecanismos para que as instituições públicas atinjam as metas estabelecidas pelo governo.

O presente trabalho irá estudar as políticas públicas voltadas para gestão de pessoas, propostas pelo governo federal para as Instituições de Ensino Superior, no âmbito do Setor de Ciências Jurídicas da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Através de estudo e dados comparativos, entre o que foi estabelecido pelo governo e o que está sendo implementado pela UFPR, através de seus gestores intermediários, buscar-se-á compreender, analisar se as diretrizes estão sendo observadas e suas metas atingidas, buscando propor ações que orientem para os resultados pretendidos.

METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia adotada nesta pesquisa. Inicialmente é destacada a definição do problema, incluindo-se aí os pressupostos que orientaram a sua delimitação e seguindo-se com a tipificação da pesquisa, a forma de coleta dos dados, a definição constitutiva de termos e variáveis e, finalmente concluindo com as limitações do estudo.

PROBLEMA DE PESQUISA

Como já destacado têm sido observadas mudanças significativas nos modelos de gestão de pessoas adotados tanto nas organizações privadas, quanto nas instituições públicas.

O modelo de gestão por cargos vem sendo paulatinamente substituído por um modelo de gestão por competências, que procura alinhar competências individuais e estratégias organizacionais e que propõe mecanismos de avaliação nos quais os padrões de desempenho dos indivíduos estão diretamente relacionados ao alcance das metas da organização.

Dentro deste novo enfoque, cada organização deve estabelecer competências específicas, a serem desenvolvidas em seus funcionários, em função das estratégias estabelecidas.

Tendo em vista a nova abordagem gerencial e, ainda, observando as diretrizes para a gestão de pessoas propostas pelo atual governo, a pesquisa procurou identificar os fatores relevantes para o desenvolvimento de um Plano de Capacitação de Pessoas para o Setor de Ciências Jurídicas da UFPR, propondo ações para desenvolvimento de competências específicas no corpo técnico da unidade administrativa, coerentes com as políticas públicas federais e as estratégias institucionais.

Assim, estabeleceu-se como **problema central de pesquisa**:

Quais são os fatores relevantes para a formulação de um Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores Administrativos, que atenda às novas diretrizes para gestão de pessoas e que possibilite o cumprimento das estratégias estabelecidas pelo Setor de Ciências Jurídicas da UFPR?

QUESTÕES DE PESQUISA

1. Como está caracterizado o Setor de Ciências Jurídicas da UFPR em termos de cargos e atribuições dos grupos de servidores administrativos e dirigentes.
2. Quais são as diretrizes e políticas de formação de servidores da União e do conjunto de Instituições Federais de Ensino Superior?
3. Quais são as diretrizes e as políticas de formação de servidores da União e do conjunto de Instituições Federais de Ensino Superior?
4. Quais são as atividades, conhecimento e resultados pretendidos no planejamento estratégico da UFPR e do Setor de Ciências Jurídicas?
5. Quais cursos poderiam ser propostos para capacitar os servidores do Setor de Ciências Jurídicas, de forma que estejam adequados às novas diretrizes federais, ao seu planejamento estratégico da UFPR e do Setor?

ABORDAGEM DE PESQUISA

O estudo caracteriza-se por sua natureza descritiva e exploratória, tendo sido escolhida, como abordagem de pesquisa, o estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é o método mais adequado para ser utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco de análise recai sobre fenômenos contemporâneos.

UNIDADE DE ANÁLISE

Constitui-se em unidade de análise deste estudo de caso o Setor de Ciências Jurídicas da Universidade Federal do Paraná.

COLETA DOS DADOS

Neste estudo foram explorados dados oriundos de fonte primária e de fontes secundárias.

Os dados coletados de fontes secundárias, foram obtidos por intermédio da análise de: a) leis e decretos oriundos do governo federal; b) Resoluções oriundas dos Conselhos Superiores da UFPR e, finalmente, c) outros documentos institucionais, tais como o planejamento estratégico da UFPR e do Setor de Ciências Jurídicas, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o projeto de avaliação da UFPR.

Quanto aos dados de fonte primária, eles foram obtidos através de entrevistas não-estruturadas realizadas com um dos membros da comissão encarregada de coordenar a elaboração do Planejamento Estratégico do Setor.

As pesquisadoras mantiveram estreito contato com membro da equipe responsável pelo planejamento da unidade em análise e, através de entrevistas recorrentes, conduzidas com a utilização de perguntas abertas, buscaram dados no sentido de traçar os perfis desejados para os profissionais técnicos do Setor, nas suas diferentes esferas, de forma que se obtenha um grupo que torne possível o alcance das metas traçadas pela unidade.

Para complementar a análise, as pesquisadoras recorreram à observação pessoal, valendo-se de suas experiências e da condição de funcionárias da unidade em estudo onde atuam há 16 anos.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa utilizou-se do método de caso, apresentando como característica principal o aprofundamento de análise e permitindo o conhecimento e o exame intensivo da relação estudada. O método utilizado, no entanto, tendo em vista a natureza e as características da pesquisa, não permite que as conclusões obtidas sejam aplicadas a outros objetos de estudo, mesmo em situações similares, pois os seus resultados são restritos.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CONTEXTO SOCIAL E AS EXIGÊNCIAS DE ADEQUAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA GESTÃO DE PESSOAS

O debate da gestão das Universidades Públicas passa pela discussão de novos modelos, que levem a superação dos problemas que estas instituições enfrentam hoje na sua gestão e que podem inviabilizar a autonomia universitária há tanto tempo buscada por estas instituições.

Compreender a configuração da sociedade brasileira, suas demandas e seus desafios e, até, o entendimento de que a gestão por cargos impossibilita a superação de alguns desafios que têm sido colocados às organizações, tem levado não apenas as empresas privadas a refletir sobre os seus processos gerenciais, mas também empresas públicas.

A globalização e suas facetas, a expansão do conhecimento e, principalmente a ação de organizações não governamentais e da mídia em geral, têm levado às instituições públicas a buscar melhorias na gestão, que por força constitucional deve ser transparente e, portanto, sujeita à fiscalização da sociedade.

As pressões externas têm se tornado maiores e, para atender a tantas demandas, são necessárias mudanças drásticas no modelo de gestão de pessoas adotado nas últimas décadas.

Há muitas questões importantes a serem levantadas na gestão por competências, inicialmente para organizações em geral, e como vem se comportando a gestão por competências no serviço público. Este tem, como as empresas privadas, passado por desafios em sua gestão, tendo que se adequar à globalização e desafios de uma sociedade tão mutável como a atual.

Nas instituições públicas, mais especificamente as Universidades, foco deste trabalho, vem se buscando encontrar mecanismos que acompanhem as demandas da sociedade, seja criando novos cursos, seja inventando novos processos pedagógicos, sem nunca esquecer a excelência na qualidade das suas três vertentes, ensino, a pesquisa e a extensão. O desafio não está apenas em acompanhar tais

transformações, mas em encontrar maneiras de agregar valor ao conhecimento produzido dentro dos centros de formação acadêmica.

As Universidades vêm sendo instigadas a cumprir um ciclo de evolução para transformação de conhecimento que vai desde a pesquisa básica produzida através de seus pesquisadores docentes, discentes e técnicos até a aplicabilidade destas pesquisas, que venham ser capazes de resultar em inovação tecnológica, a fim de atender as necessidades emergentes de uma sociedade cada vez mais exigente, onde as universidades precisam formar profissionais capazes de responder de forma satisfatória aos avanços passados pelas organizações, que afetam diretamente as Universidades, necessárias de agilidade para acompanhar tal processo.

Em resposta a esta realidade, um novo conceito, ainda que tímido no Brasil, vem sendo propostas, as chamadas Universidades Corporativas, que objetivam a criação de um sistema de aprendizagem contínuo capaz de responder as demandas organizacionais, que não são supridas pelas Universidades tradicionais, em sua maioria conservadoras e com conteúdos específicos diferentes da realidade vivenciada nas organizações.¹

Dentro de uma perspectiva de tornar as Universidades mais ágeis no processo de desenvolvimento o Governo Federal tem procurado desenvolver ferramentas capazes de renovar o Ensino Superior no país, descrito a partir do Plano Nacional de Educação, seguido pelo amplo debate em torno da Reforma Universitária, que ainda não passou de uma proposta, que apesar de almejada por muitos, ainda está em processo de discussão.

Através do Plano Nacional de Educação ficou visível a necessidade da reformar do Ensino Superior e a urgência em desenvolver mecanismos que possibilitassem ao Ensino Superior acompanhar a crescente demanda da educação superior, seja através das instituições públicas, seja pelas instituições privadas.

O amplo debate em torno da desburocratização das Instituições de Ensino Superior está na busca por uma autonomia que garanta as mesmas a possibilidade de desenvolver-se a fim de enfrentar as rápidas transformações por que passa a sociedade brasileira. Isso porque, mais do que gerir seus próprios recursos está à idéia

¹ Revista de Estudos da Comunicação (PUC-PR), Volume 2, número 3, março 2001, Maria Cecília Lopes Barbosa.

de poder administrá-lo conforme suas demandas, sem passar pelos entraves burocráticos impostos a qualquer instituição pública. Não há como responder de forma imediata os desafios gerados pelo processo de transformação sem a capacidade de ser economicamente sustentável.

A busca por autonomia não descarta o papel imprescindível do estado como regulador do Ensino superior, mas mantém-se a premissa maior que a responsabilidade em atuar na educação superior é da União, definido pela própria constituição, não podendo ser prescindido o papel histórico do Estado de apoio ao ensino superior. Claro que esta questão, da autonomia universitária é palco de muitos debates. Há os que defendem a desregulamentação e mercantilização do ensino, por outro há os que percebem a educação como um direito público que deve ser ofertado pelo estado.

DIRETRIZES E POLÍTICAS DA UNIÃO PARA AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Como nas organizações privadas, a gestão pública vem passando por reformas, seguindo políticas governamentais que objetivam superar o modelo de gestão burocrática a fim de orientar a gestão do serviço público para:

1. Maior preocupação com qualidade e agregação de valor;
2. Foco no usuário mais do que no cliente;
3. Valorização do feedback do usuário;
4. Ênfase em participação e desconcentração do poder;
5. Descentralização e desconcentração do poder;
6. Crença no processo de aprendizagem social;
7. Ceticismo em relação ao mercado;
8. Ênfase na ótica do interesse público e preocupação com a responsabilização;

Buscando colocar em prática essas orientações e a fim de tornar possível esta mudança, o governo federal vem propondo uma série de políticas que vem mudando o eixo da gestão de pessoas, anteriormente pautados em modelos tradicionais, para um modelo mais ágil, que integre o indivíduo a organização, baseado na gestão por competência com avaliação de desempenho vinculada aos objetivos organizacionais.

O governo atual tem se mostrado comprometido em valorizar as Universidades Públicas, defendendo a educação superior como um direito de todos os brasileiros. Percebendo a educação como caminho para desenvolvimento e crescimento sustentável com justiça social, o governo propõe a Reforma Universitária, a fim de fortalecer as universidades públicas, impedir a mercantilização do ensino superior, democratizar o acesso, com qualidade, buscando construir uma gestão mais democrática, desenvolvendo Universidades mais autônomas, buscando ampliar a margem de liberdade e reformular o sistema burocrático. ²

Nesta busca por tornar as Universidades mais democráticas e transparentes vêm se propondo uma série de medidas, algumas já vêm sendo implementadas, entre elas:

- Aumento do orçamento – cerca de 1,7 bilhão destinado às 55 universidades federais;
- Contratação de docentes;
- Expansão das universidades públicas – realizadas através da criação de novas universidades e novos campus universitários;
- Plano de carreira para servidores;
- Reajustes para os professores;
- Recursos para os hospitais universitários;
- Busca pela regulamentação a expansão da educação superior privada, buscando qualidade e direcionamento do desenvolvimento regional e ao interesse social.

Claro que, se a Reforma Universitária é um sonho do atual governo, este não poderia deixar de vincular suas ações políticas ao projeto da reforma universitária, já encaminhada ao Congresso para análise. Neste sentido através da Lei nº 10861, de 14 de abril de 2004, o governo federal institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, a de alcançar maior qualidade da educação superior, orientando a expansão da oferta, buscando aumentar a eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do

² Página do MEC, verificar direitinho, não lembro.

respeito a diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Com a instituição do Sistema de Avaliação as Instituições de Ensino Superior passaram a buscar uma forma de adequar-se à nova realidade, passando por um processo de mudança em suas estruturas e o funcionamento das universidades, sejam eles provenientes da demanda da avaliação seja por desempenho organizacional, que pudesse responder as novas exigências trazidas pelo SINAES, que exige além da qualidade de ensino, resultado das pesquisas e a exigente responsabilidade social.

Outra exigência do Sistema de Avaliação proposto é que as instituições se preparem para agir com autonomia, buscando total transparência em seus procedimentos, sendo referências na regulação e supervisão da educação superior, ou seja, credenciamento, recredenciamento, a autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação. Obviamente estas exigências alavancam as instituições pela busca de mecanismos que dêem a elas resultados que sustentem o exigido pelo MEC, através dos SINAES.

Vale ressaltar que a avaliação das instituições não é um mecanismo punitivo e exclusivo, mas sim, democrático, buscando possibilitar o desenvolvimento igualitário às instituições, que se ajustem a um padrão que as leve a um grau de excelência compatível com sua realidade.

Não é a toa que o objetivo da avaliação das instituições de educação superior está calcado na identificação do perfil e significado de atuação de cada uma delas, tendo como referencial suas atividades, cursos, programas e projetos. É buscando um norte comum, considerando as diferentes dimensões institucionais, a mesma lei que instituiu o SINAES (Lei 10861) estabelece indicadores para avaliação, buscando respeitar e avaliar cada instituição segunda sua realidade, respeitando suas estratégias, dinamismos e demandas. Para isso, e a fim de não perder o foco estabelecido para a avaliação das instituições, propõem-se dimensões organizacionais que delimitaram o plano de cada IFE, segundo os seguintes itens:

1. Missão e o plano de desenvolvimento institucional;

2. Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
3. Responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
4. Comunicação com a sociedade;
5. Políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
7. Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
8. Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;
9. Políticas de atendimento aos estudantes;
10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

DIRETRIZES E POLÍTICAS DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIÃO E DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dentre os desafios propostos para alcançar os objetivos para Instituições de Ensino Superior de qualidade, está a política de pessoal e suas carreiras de forma a aperfeiçoar e desenvolver as condições de trabalho. Este é um desafio, que se atendido agregará valor as Instituições de Ensino Superior, através de seu capital humano, de forma que os conhecimentos obtidos por estas políticas poderão gerar um novo padrão na gestão das universidades em todos os seus níveis decisórios, impulsionando as

instituições à mudança exigida pela revolução tecnológica na chamada era do conhecimento.

Se o desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento do corpo técnico-administrativo é foco da avaliação das Instituições de Ensino Superior, coube também ao governo federal estruturar o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos, uma proposta já pensada no governo anterior, porém concretizada após mais de 10 anos de discussões, através da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estruturou o Plano Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, que integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino. Dispõe da organização do quadro de pessoal, seus conceitos, estrutura do Plano, do ingresso no cargo, das formas de desenvolvimento, da remuneração, do enquadramento e disposições finais e transitórias, buscando alcançar as expectativas das instituições em desenvolver seu quadro de pessoal e garantir a estes oportunidades e motivações de melhoria profissional e técnica do quadro técnico administrativo.

Em seu artigo 3º, a Lei 11091 observa que a gestão dos cargos do Plano de Carreira observará, no que diz respeito a gestão de pessoas, os seguintes princípios e diretrizes:

V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Há grande pressão para que a gestão de pessoas seja marcada pela idéia do desenvolvimento mútuo: não se trata de olhar o indivíduo vinculado a uma tarefa a ser desempenhada, mas percebê-lo como parte de um todo. Não é a toa que no inciso VII, se vincula o desenvolvimento do servidor aos objetivos institucionais. De um lado está a

instituição, que ao desenvolver-se, buscando atingir as diretrizes das políticas públicas, irá também desenvolver as pessoas a ela vinculadas.

Não há mais espaço para um trabalho engessado, individual, que não seja capaz de responder as demandas sociais. Se a instituição deve estar atenta às tendências do mercado, por outro lado, o indivíduo deve estar atento, além dos acontecimentos externos, também aos objetivos da organização, compreendendo a mesma sob um enfoque sistêmico, mas também olhando a si mesmo, como parte integrante do todo.

Isso vem sendo percebido pelos gestores públicos, que têm mostrado grande preocupação na mudança da gestão de pessoas dentro do serviço público, buscando desenvolver políticas públicas que desenvolvam os servidores, e que os comprometa com a instituição.

Nas disposições finais, em seu artigo 24, a Lei 11091, determina que cada Instituição Federal de Ensino elabore o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º da Lei, devendo conter, conforme definido no § 1º do art. 24:

- I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento;
- III - Programa de Avaliação de Desempenho.

De alguma forma o disposto neste artigo compromete as instituições aos seus servidores e estes a sua instituição uma vez que a avaliação de desempenho está vinculada às políticas estratégicas organizacionais.

Ora, neste contexto, se insere a urgência de uma gestão de pessoas mais ágil, ancorada em um controle institucional que vise à relação pessoa x organização. Não há como buscar excelência no Ensino superior sem vincular o desempenho dos servidores com as estratégias da instituição. Ainda que neste primeiro momento, da publicação da Lei 11091, não se falasse diretamente da implantação da gestão por competência no serviço público, já dava sinais de mudança e aprimoramento na política de cargos, até então utilizada.

Através da referida lei, não se desvincula a atividades dos servidores dos objetivos e metas da instituição, dando um novo rumo a gestão de pessoas, até então sempre pensada sob a ótica da política de cargos.

O avanço para gestão por Competência começou a tornar-se realidade através do Decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006, em seu artigo 5º, que estabelece como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal o sistema de gestão por competência.

Antes da análise do Decreto nº 577, que institui a política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal, é relevante a definição e contexto da gestão de competência.

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

Se a gestão de pessoas baseada nos cargos não é, ainda que esteja vigorando em muitas organizações, o modelo ideal para um mundo em constante mudança, qual é, então, a proposta para uma gestão de pessoas que responda as tendências do mundo globalizado, exigente de respostas ágeis, mas pensadas, diante de desafios tão mutáveis? Desde os anos 90, têm surgido propostas concretas na forma de gerir pessoas, observando-se resultados positivos, permitindo observar a existência de novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e seus membros, chamado de gestão de pessoas articulada por competência (DUTRA *apud* FISCHER, 1998).

Mas o que vem a ser Gestão por competência? Há diversas definições, sejam estas vinculadas ao trabalho, ao comportamento da pessoa, seja vinculado à tarefa ou aos resultados. Independente de que ótica se olha a definição, o importante é não restringir seu entendimento.

Se olharmos do ponto de vista do comportamento, veremos que a competência está ligada à habilidade, atitudes e comportamentos inerentes a pessoas. Por outro lado se as competências estão ligadas a tarefa e ao resultado, teremos que olhar o desempenho no cargo. Entender o conceito de competência, sua utilização, de maneira correta, permitirá um avanço significativo na forma de gerir pessoas.

Um aspecto fundamental na gestão por competência é a peculiaridade em considerar “participação dos funcionários” como essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva, é este aspecto que faz da gestão por competência ser uma tendência para os próximos anos.

Segundo Fleury (2000), competência é: um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Ou seja, o indivíduo precisa interagir com o contexto da organização, agregando o seu conhecimento ao valor da organização, a fim de que, juntos, atinjam o que foi definido no planejamento estratégico da organização. A empresa por sua vez, agrega ao indivíduo valor social, sem contar no conhecimento adquirido através processo de aprendizagem contínua, dentro do espaço organizacional.

COMPETÊNCIAS, DIRETRIZES E POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS

Para fins do Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, define-se como gestão por competências a capacidade orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando alcance dos objetivos da instituição. Esta definição deixa claro, assim como os autores, Fleury e Dutra, que a gestão por competência não está desvinculada dos objetivos e estratégias da Instituição.

O referido Decreto institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal, com as finalidades para o desenvolvimento dos seus servidores como:

- I. Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II. Desenvolvimento permanente do servidor público;
- III. Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV. Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- V. Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Busca-se orientar a Política de Desenvolvimento de Pessoal, através de diretrizes que incentivem e assegurem aos servidores o desenvolvimento das competências institucionais e individuais, mostrando a relevância do elo entre servidores e a instituição.

Este desenvolvimento proposto no Decreto se dará através incentivo e apoio as iniciativas de capacitação dos servidores, incentivando a inclusão das atividades de capacitação como requisito para promoção funcional, considerando os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si. Isso implica, claro, a observância de avaliação dos resultados das ações de capacitação.

O Decreto, quando institui como Política a elaboração do Plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas, desafia os gestores a constantes avaliações de suas ações e a cada ano novo planejamento.

O total apoio ao Desenvolvimento de Pessoas através de cursos de capacitação, incentivos pela busca de desenvolvimento, através de apoio as iniciativas, dando ampla divulgação da oferta de oportunidade de desenvolvimento é papel da instituição.

O decreto prevê a possibilidade das Instituições federais de Ensino ofertar cursos de capacitação através de convênio com escolas de governo, que são instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, podendo aquelas contribuir na identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e entidades.

São estabelecidos como instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I. Plano anual de capacitação;
- II. Relatório de execução do plano anual de capacitação. O que estabelecerá mecanismos de acompanhamento do que está sendo implementado.
- III. Sistema de gestão por competência.

Com objetivo de avaliar os relatórios anuais dos órgãos, verificando se foram observados as diretrizes da política nacional de desenvolvimento de Pessoal, orientar a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores e promover a

disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o decreto cria o Comitê gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Este é o responsável por zelar a observância do disposto no referido decreto.

O Decreto 5707 define também a regulação da instituição para treinamento, sua utilização, a possibilidade das licenças a serem concedidas a fim de possibilitar o desenvolvimento e capacitação dos servidores e regula a reserva de recursos a serem destinados pelos órgãos para este fim.

Se o Decreto 5707 vem estabelecer a Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, como consequência foi necessário estabelecer de que forma o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da carreira dos cargos técnicos administrativos deveria de fato acontecer. Para isso o governo estabeleceu, por meio do Decreto 5825, de 29 de junho de 2006, as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, estruturado através da Lei 11091. A partir do Decreto 5825, começou, de fato, as ações para o desenvolvimento do pessoal técnico que compõem as Instituições Federais de Ensino Superior.

O Decreto 5825 estabelece, além das diretrizes contidas no art 3º da Lei nº 11091, de 2005, citada anteriormente, a observação quanto a cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino e as de pesquisa e a co-responsabilidade do dirigente da Instituição Federal de ensino, dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas e da área de gestão de pessoas. Além de estabelecer a adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais.

Em suas diretrizes, o Decreto 5825, visa garantir aos ocupantes da carreira das IFE's função estratégica, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional. Os que anteriormente eram visto como meros executadores de tarefas, hoje são incentivados a serem atuantes nos processos decisórios das Instituições Federais de Ensino Superior buscando soluções para as questões institucionais dentro de uma construção coletiva.

Além da inserção dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos no processo decisório, o mesmo decreto reconhece no inciso II do art 4º a necessidade de gerir o conhecimento, definindo como diretriz a garantia do aprimoramento do processo

de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público, vindo ao encontro de uma realidade mais transparente no serviço público.

A busca pela reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais, leva ao comprometimento individual com os problemas da instituição, sua atuação e seu papel como parte integrante na transformação institucional. O mesmo Decreto visa garantir, a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa.

Em seu art. 5º, o Decreto 5825, determinar que o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos técnicos deverá contemplar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, programa de capacitação e aperfeiçoamento, bem como programa de Avaliação de Desempenho, que terá como objetivo promover o desenvolvimento institucional, garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados a comunidades e deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano.

O resultados do Programa da Avaliação de Desempenho deverá fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal da IFE, propiciando condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho. Os mesmos resultados deverão identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho, subsidiar a elaboração do Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional, além de aferir o mérito para progressão.

É proposta no Decreto para o Programa de Avaliação de Desempenho, que este seja integrado a avaliação das ações da IFE, das atividades das equipes de trabalho, suas condições e as atividades individuais, inclusive as das chefias.

As ações do Planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Técnicos da IFE é de responsabilidade do seu dirigente máximo, no caso das Universidades, na pessoa do Reitor, que será assessorado, através do gerenciamento do Plano, pela unidade de gestão de pessoas.

Dentro das diretrizes estabelecidas o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivos contribuir para o desenvolvimento do servidor, capacitando-o para ações de gestão pública e para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

O programa de Capacitação, segundo o referido Decreto deverá ser implementado dentro das seguintes linhas de desenvolvimento:

I - iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II - formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI - específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

O que é?

Ao analisar a história da humanidade, desde o alvorecer do ser humano até os dias de hoje, percebe-se que os grandes feitos e conquistas foram realizados por aqueles que sabiam mais sobre os desafios, os que estudavam mais sobre as necessidades que precisavam ser satisfeitas os que conheciam mais sobre o inimigo, os que tinham mais experiência, enfim, os privilegiados da humanidade sempre foram os que tinham mais conhecimento a respeito do ambiente que os cercava. Desde a descoberta da manipulação do fogo pelo homem até a análise de variáveis econômicas para a melhor decisão quanto à compra de uma determinada empresa, sempre o conhecimento foi fator indispensável para as realizações bem-sucedidas.

O conhecimento pode ser definido como um conjunto, formado pelas experiências, valores, informação, criatividade e avaliações, tudo isso assimilado pelas pessoas durante um período de tempo sobre algo específico. Sendo assim, as tendências atuais apontam para uma sociedade totalmente voltada para o conhecimento, onde pelo menos 15% das riquezas mundiais já são produzidas diretamente por atividades ligadas a informação³. Percebe-se hoje em dia que a quantidade de informações necessárias para a realização das tarefas profissionais nas empresas é cada vez maior, de modo que não é mais possível manipular tudo o que é necessário somente com a mente humana. Então, os computadores e sistemas surgiram para dar suporte à necessidade de manipulação destas informações, permitindo que a demanda pelo conhecimento aumentasse ainda mais.

Como as pessoas se relacionam em seus ambientes, especificamente no trabalho, a troca de experiências, informações e dados criam lentamente a cultura do ambiente profissional, gerando conhecimento através de procedimentos, normas e regras compartilhadas entre todos, muitas vezes explícitas, porém outras implícitas (conhecimento tácito). As empresas perceberam então que o conhecimento era inerente a cada pessoa, e muitas vezes seguia junto com ela quando a mesma

³ Revista *Business Week*, 1994, citada em “Gerenciando Conhecimento”, de Jaime Teixeira Filho. SENAC, 2000.

abandonava o emprego, havendo necessidade de recriar o conhecimento que havia sido perdido, para que o trabalho continuasse. Logo se percebeu também que o conhecimento leva as melhores decisões nos diversos processos da empresa: marketing, vendas, produção, distribuição, financeiros e assim por diante. Assim, criou-se o conceito de “Capital Intelectual”. Sendo um bem, o conhecimento precisa ser gerido de forma organizada e também com resultados. Assim, as empresas começaram a se estruturar para a “Gestão do Conhecimento”, ou seja, para gerenciar a criação, disseminação e utilização do conhecimento, para atingimento dos objetivos da organização.

O que pretende a Gestão do Conhecimento?

Respondendo diretamente, a Gestão do Conhecimento pretende criar condições e apoiar o desenvolvimento e principalmente a comunicação deste conhecimento. Existem muitos desafios para tal pretensão, principalmente no que diz respeito ao conhecimento tácito (implícito), que está unicamente na cabeça das pessoas. Todos podem obter conhecimento de diversas formas, seja por comparação, experimentação, conexão com outros conhecimentos prévios e interação com outras pessoas. Isso é natural do pensamento humano e é usado nas organizações há muito tempo. Por isso, um nó fundamental neste processo tem sido medir a quantidade de “Capital Intelectual” nas empresas. Hoje não existem práticas de mercado satisfatoriamente confiáveis para determinar a quantificação e valoração do conhecimento na organização.

Para exemplificar, em termos de procedimentos, um mesmo processo em uma empresa pode ser executado por várias pessoas diferentes, e cada uma terá uma maneira própria de fazê-lo, agregando ou desagregando desempenho ao processo. Existe o grande desafio de manter o conhecimento adquirido pela aplicação da experiência de cada um ao mesmo processo. Existem também questões relacionadas ao comportamento de cada indivíduo, onde alguns estão mais propensos a compartilhar o conhecimento adquirido do que outros. Por isso, as empresas cuja cultura organizacional é bem definida, com missão, valores, direitos e deveres escritos, tende a ter mais sucesso na Gestão do Conhecimento, atraindo talentos que compartilhem os valores da empresa, e conseqüentemente o seu conhecimento para os outros.

Como a Gestão do Conhecimento Pretende fazer Isso?

Para criar as condições para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento, a Gestão do Conhecimento precisa estar intimamente vinculada à cultura organizacional, que é o produto das culturas individuais de todos os colaboradores da empresa, principalmente dos líderes influentes, que de certa forma impõe sua cultura sobre os menos influentes.

A idéia é que a organização possa dispor da Gestão do Conhecimento para desenvolver e antecipar habilidades necessárias para o sucesso futuro, de modo que as pessoas estejam sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Isso exige uma profunda revisão dos valores organizacionais e individuais das pessoas, migrando de um pensamento individual para o coletivo, onde o conhecimento também migra da mesma forma. Assim, cria-se a consciência da necessidade de disseminação e armazenamento do conhecimento adquirido, que é a própria Gestão do Conhecimento.

A partir daí, em termos práticos, algumas ações podem ser iniciadas a partir da consciência desta necessidade, tais como:

- Conscientização mais aprofundada dos Gestores (Diretores, Gerentes, Supervisores) em seminários, cursos, eventos específicos;
- Criar canais de disseminação do conhecimento entre áreas relacionadas, tanto no aspecto técnico quanto de procedimentos ou gerenciais;
- Divulgar estudos de caso onde houve real melhora de desempenho nas áreas onde houve disseminação do conhecimento;
- Favorecer o desenvolvimento de equipes, a identificação de novos líderes e renovação das gerências;
- Adequar o clima organizacional, buscando favorecer a diversidade de culturas e ideologias, através de mecanismos que respeitem as diferenças individuais.

Para as pessoas que lidam diretamente com os clientes finais, normalmente chamadas de "linhas de frente", algumas ações também podem ser executadas:

- Desenvolvimento da visão de processo como um todo, gerando consciência da importância da atividade exercida no contexto do processo;

- Criação de infra-estrutura para estabelecimento de comunidades para compartilhamento de informações e experiências;
- Desenvolver canais de comunicação entre as linhas de frente e as Gerências;
- Estimular o compartilhamento de experiências entre funcionários antigos e novos;
- Criação de programas de ambientação que estabeleçam claramente os procedimentos relativos a cada função e também que o compartilhamento da informação é um bem valioso na organização;
- Criar condições para que os próprios colaboradores possam exercer atividades de treinamento para seus colegas;
- Criar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e premiar aqueles que buscam e aproveitam estas oportunidades;

TREINAMENTO

O que é?

A idéia de ensinar pessoas a fazer algo novo existe desde que o mundo é mundo. Na verdade é um mecanismo fundamental à sobrevivência da espécie. Este ato vai desde a mais simples ação, como uma mãe ensinando o filho a pronunciar as primeiras palavras ao docente que ensina seus alunos a aplicarem seus conhecimentos na vida profissional, todos estão treinando alguém. E esta ação não é só um privilégio do ser humano, no mundo animal pode-se observar que os pais, como por exemplos os leões, desde cedo ensinam como seus filhotes devem abordar suas presas. Treinar vem do latim trahere, significando trazer/levar a fazer algo⁴.

A definição, sendo ou não do conhecimento de quem a utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, fazer com que alguém seja capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem assistência de quem ensina.

O treinamento nas empresas é uma ferramenta gerencial, voltado para acrescentar ou desenvolver uma habilidade, um comportamento, que pode ser aprendido, contudo deve-se observar se o que será aprendido está ao alcance das pessoas a serem treinadas, e que irá reverter - ou contribuir para tal - uma situação de performance inadequada claramente definida. Treinamento acontece quando se tem um problema definido e as evidências deste problema só serão medidas a partir do momento que se conhecem as suas causas. Assim, será possível uma intervenção e reversão de uma situação.

Quando se fala em desenvolvimento de recursos humanos várias são as definições utilizadas tais como treinamento, capacitação, aprimoramento, etc.

É importante também neste contexto definir capacitação que segundo alguns autores é: tornar a pessoa habilitada para o desempenho de uma função, é qualificá-la para determinado trabalho.

⁴ Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD/ coordenador Gustavo G. Boog. – São Paulo> MAKRON Books, 1994

Nota-se que os limites entre esses conceitos estão cada vez mais imperceptíveis uma vez que a necessidade de formação e atualização profissional, na atualidade tornou-os muito sobrepostos. De modo geral função de um treinamento seria a de desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para a melhoria de desempenho atual dentro de uma determinada atividade. Enquanto capacitação visaria à formação profissional mais abrangente, relacionada geralmente à preparação profissional para ocupações e trabalhos futuros.

Mas, como o foco deste trabalho é o serviço público federal é imprescindível que se defina treinamento e capacitação conforme regulamentação federal instituída pelo Decreto Lei 5.707/06 que define:

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

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

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

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

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2o, inciso III, deste Decreto.

De acordo com o Decreto treinamento engloba uma série de ações, então este termo a partir de agora, para fins deste trabalho, será entendido como todo e qualquer tipo de desenvolvimento humano.

O que se pretende com o Treinamento

Os Recursos Humanos de uma organização constituem seguramente o seu maior patrimônio. As pessoas também são a principal fonte de variação e inovação em

qualquer ambiente organizacional. Com a rápida evolução do mercado, o treinamento desses recursos torna-se uma questão estratégica, pois a introdução de uma nova tecnologia requer pessoal habilitado para seu manejo.

Todo programa de treinamento deve se fundamentar no levantamento de necessidades respondendo de modo geral à pergunta: para que treinar? Os objetivos e os resultados esperados devem estar bem claros no programa. Necessita-se saber aonde se quer chegar, considerando principalmente as características dos treinandos bem como as necessidades da organização.

Segundo (Boog 1994) devem ser características básicas dos objetivos de Treinamento:

- A relevância, isto é, a importância da necessidade a ser atendida.
- A coerência, isto é, deve estar sintonizado com a missão e os objetivos da organização;
- O realismo, isto é, deve ser viável e pragmático,
- A ética, isto é, o respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente.

A finalidade principal do treinamento é promover a melhoria de desempenho, preparando o profissional para o uso de novas tecnologias, ou ainda, para novas funções.

Mas, para que se possa utilizar esta conceituação, e segundo vários escritores, é necessário conhecer elementos essenciais como: é preciso saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado e verificar os resultados.

E como deve ser o Treinamento?

Não há dúvida que é essencial ajustar as ações do treinamento às necessidades da instituição e ao interesse do treinando. Caso contrário a empresa estará desperdiçando tempo, dinheiro e o interesse do funcionário em se qualificar.

Pressupor necessidades universais, existentes em qualquer instituição pode não passar de uma atitude de acomodação, uma vez que cada local possui suas especificidades como a cultura, tradição, conhecimento técnico do grupo e outras. A

desatenção a isso leva muitos dirigentes a adotar programas existentes em outras instituições sem a devida adequação a sua própria realidade, tornando-os pouco eficazes.

Identificar as reais necessidades não é uma tarefa muito simples, mas necessária. Diagnosticar estas necessidades é um esforço conjunto dos profissionais de diversas áreas – não deve ser de responsabilidade somente dos recursos humanos. Este deve funcionar como um catalisador do procedimento, coordenando os esforços das diversas áreas igualmente interessadas em ter uma percepção real e ampla da organização.

É importante ter em mente que o quadro de necessidades da organização não é apenas retrospectivo, mas, sobretudo prospectivo. É preciso ter claro que as necessidades devem estar ligadas aos objetivos futuros da empresa.

O Treinamento deve ser visto como um investimento que é feito sob a responsabilidade de toda a organização.

O levantamento das necessidades de treinamento podem ser feito de várias formas as mais utilizadas são: entrevistas e questionários.

Pensando em toda esta questão de valorização pessoal e profissional de seu quadro funcional, como um instrumento estratégico, a Universidade Federal do Paraná através da Pró-Reitoria de Recursos Humanos elaborou para 2007 um plano de capacitação para os servidores técnicos administrativos. Além dessa valorização, possibilita a progressão funcional bem como instrumentos para avaliação de desempenho, conforme prevê o Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação (Lei 11091 de 28 de fevereiro de 2005). E, capacitando seus servidores a Universidade desencadeia um processo de melhoria do desempenho institucional, em todos os níveis da Instituição.

CAPÍTULO III – DA INSTITUIÇÃO PESQUISA

DESCRIÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Universidade Federal do Paraná – a universidade mais antiga do Brasil. Símbolo de Curitiba. À vontade de criar a universidade do Paraná iniciou no ano de 1892 com o político e historiador Rocha Pombo que no Largo Ouvidor Pardinho colocou a pedra fundamental da Universidade Federal do Paraná, no entanto, seu projeto não foi adiante, devido ao movimento federalista, que impediu a sua criação.

Em 1912 iniciou-se novamente o movimento à construção da Universidade, liderado por Victor Ferreira do Amaral, médico, deputado e diretor de Instrução Pública do Estado.

Em 19 de dezembro de 1912 os esforços deste grupo foram coroados, quando, reunidos em assembléia universitária, fundavam e instalavam a Universidade Federal do Paraná.

Em março do ano seguinte a Universidade começou a funcionar, no início como instituição particular. Os primeiros cursos ofertados foram Ciências Jurídicas e Sociais, Engenharia, Medicina e Cirurgia, Comércio, Odontologia, Farmácia e Obstetrícia. Victor Ferreira do Amaral - primeiro reitor – através de empréstimos iniciou a construção do Prédio Central na Praça Santos Andrade, em um terreno doado pela Prefeitura.

Quando tudo parecia que estava bem, começou a 1ª Guerra Mundial e, com ela, vieram a recessão econômica e as primeiras dificuldades. Logo depois, mais problemas: em 1920 uma lei determinou o fechamento das universidades. O Governo Federal não recebia bem as iniciativas surgidas de forma independente nos estados.

A forma encontrada na época, para evitar o seu fechamento e continuar funcionando foi desmembrar a Instituição em faculdades. Somente no início da década 50 é que foram reunidas novamente e formada a Universidade Federal do Paraná.

Atualmente a Universidade Federal do Paraná tem como missão: Fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável.⁵

E define como valores:

- Comprometimento com a construção do saber e formação de profissionais competentes e comprometidos socialmente.
- Ambiente pluralista, onde o debate público é instrumento da convivência democrática.
- Preservação e disseminação da cultura brasileira.
- Proposição de políticas públicas.
- Comprometimento da comunidade universitária com a Instituição.
- Gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida.
- Eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento das atividades institucionais.
- Isonomia no tratamento dispensado às Unidades da Instituição.
- Respeito aos critérios institucionais usados na alocação interna de recursos.
- Cultura de planejamento e avaliação contínua da vida universitária

A Universidade Federal do Paraná tem em sua configuração organizacional 11 (onze) os Setores com a função de executar, coordenar e fiscalizar as unidades didático-pedagógicas e de pesquisa das áreas de conhecimento. São eles: Setor de Ciências Jurídicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Setor de Ciências Agrárias, Setor de Exatas, Setor de Tecnologia, Setor de Ciências da Terra, Setor de Ciências da Saúde, Setor de Ciências Biológicas, Setor de Educação, Setor de Ciências Humanas Letras e Artes e Setor da Escola Técnica.

Há também as Pró-Reitorias, unidades administrativas ligadas diretamente ao Gabinete do Reitor, que possuem a responsabilidades de implantar o plano de gestão do reitor eleito pela comunidade universitária e manter os procedimentos administrativos correntes da instituição. Hoje na Universidade Federal do Paraná elas são seis, que atendem às áreas de Graduação e Ensino Profissionalizante; Pesquisa e

⁵ Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPR 2007 -2011

Pós-Graduação; Extensão e Cultura; Administração; Recursos Humanos e Assuntos Estudantis; Planejamento, Orçamento e Finanças. Sendo cargos de comissão, cada pró-reitor, assim como seus coordenadores, ocupam esta função por quatro anos, mesmo período concedido ao reitor eleito. São estas pró-reitorias que se interligam para atender a demandas dos Setores, Núcleos, Laboratórios, Departamentos e demais unidades administrativas da UFPR.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos, responsável pela gestão de pessoas da UFPR, tem como um de seus objetivos promover a requalificação e a valorização dos servidores. É através dela que devem ser diagnosticadas, discutidas, refletidas e operacionalizadas as medidas de suprimento, manutenção, capacitação, desenvolvimento e controle de pessoal que, por sua vez, consolidam a política de recursos humanos institucional. Além disso, é a responsável por realizar a distribuição dos servidores nos diversos campi da Universidade. Apesar de estar ainda vigorando a gestão baseada nos cargos, a alocação dos servidores ocorre de acordo com as necessidades das unidades, desconsiderando o cargo do servidor, originando os chamados desvios de função, fato esse resultante da escassez de servidores na Universidade.

SETOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS

O Setor de Ciências Jurídicas da UFPR é o único setor da UFPR que compreende apenas um Curso, o do Direito, um dos mais tradicionais da Instituição e o mais antigo do Paraná, fundado em 1912. Divide-se em quatro departamentos, a saber: de Direito Público, de Direito Privado, de Direito Civil e Processual Civil, de Direito Penal e Processual Penal. Juntos formam a “Faculdade de Direito”, como é denominada no seu Regimento Setorial.

O Curso de Direito é ofertado nos períodos diurno e noturno em um total de 176 vagas para cada período. Além da graduação oferece cursos de pós-graduação “lato sensu” e “stricto sensu” (doutorado e mestrado), que possui conceito 6 (seis) pela CAPES, avaliação que varia de 0 a 7 pontos.

Possui um corpo docente de 58 (cinquenta e oito) professores altamente qualificados, sendo 43 (quarenta e três) com doutorado, 6 (seis) com mestrado, 5

(cinco) com especialização e 4 (quatro) com graduação. A seleção dos professores é das mais rigorosas, primando pela qualidade de ensino ministrado aos acadêmicos.

Administrativamente o Setor é dividido em: Direção, Copa, Departamentos, Coordenação, Pós-Graduação, Laboratório de Informática, Coordenação de Pesquisa e Extensão, Secretaria Discente, Almoxarifado e o Núcleo de Prática Jurídica. Conta com a parceria da Biblioteca Jurídica, pertencente ao Sistema de Bibliotecas da UFPR, que tem um acervo reconhecido nacionalmente, sendo consideradas uma das melhores do ramo no Brasil.

O Setor possui 30 servidores técnicos distribuídos por turnos, com a finalidade de atender o curso ofertado no período diurno e noturno, estando distribuídos nas seguintes seções administrativas:

SECRETARIA DO SETOR - Conta com 5 servidores sendo que 2 possuem o cargo de assistente administrativo, 2 o cargo de técnico em assuntos educacionais, 1 bolsistas sênior que possui o cargo de técnico em assuntos educacionais.

PÓS-GRADUAÇÃO - Esta unidade apresenta 5 servidores sendo que 4 possuem o cargo de assistente administrativo e 1 possui o cargo de secretário executivo.

COORDENAÇÃO DO CURSO - Conta com 3 servidores que possuem o cargo de assistente administrativo.

DEPARTAMENTO - De início convém assinalar, que pela falta de servidores os departamentos foram reunidos em uma só estrutura. Hoje conta com um 1 servidor que possui o cargo de assistente administrativo os 3 bolsistas seniores cujos cargos são assistentes administrativos.

SECRETARIA DISCENTE - Contando com 2 servidores um que possui o cargo de administrador e outro de administrador predial.

NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA - Escritório Modelo, como conhecido, possui 5 servidores onde 2 possuem o cargo de assistente social, 2 assistente administrativo, 1 o cargo de copeiro .

COORDENAÇÃO DE PESQUISA E EXTENSÃO E MONOGRAFIA – Possui 1 servidor cujo cargo é de telefonista.

LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA – Conta com 2 servidores que possuem o cargo de técnico de laboratório.

SEÇÃO ORÇAMENTÁRIA – Possui 2 servidores, um com o cargo de administrador e o outro técnico em assuntos educacionais.

Toda a gestão de pessoas do Setor de Ciências Jurídicas, no que tange o aumento da força de trabalho, ou seja, a locação de recursos humanos, é gerenciada pela pró-reitoria de recursos humanos da UFPR. Este gerenciamento ocorre até o momento em que o servidor é lotado no Setor. Uma vez pertencente ao quadro funcional do Setor, o servidor passa a ser gerido pela unidade administrativa, vinculada a Direção do Setor, hoje denominada Secretaria. Esta avalia a demanda de cada sub-unidade, buscando alocar seus servidores de forma a suprir as necessidades locais. Este processo busca um remanejamento menos impactante da força de trabalho, mas não possui uma sistemática que responda a uma gestão por cargos, tão pouco por competência.

CAPÍTULO IV – DADOS COLETADOS E ANÁLISE

As pesquisadoras analisaram o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPR, a proposta de Auto-avaliação Institucional da UFPR, o Plano Estratégico do Setor de Ciências Jurídicas e outros documentos emanados dos Conselhos Superiores da UFPR.

Foi realizada entrevista aberta com um dos integrantes da Comissão responsável pela elaboração do planejamento estratégico do Setor, com o objetivo de avaliar quais as competências seriam requeridas dos funcionários, para que os objetivos estratégicos do Setor de Ciências Jurídicas fossem atingidos.

DIRETRIZES INSTITUCIONAIS VINCULADAS A FORMAÇÃO DE SERVIDORES

Como qualquer organização privada, que busca responder as demandas externas, cada Instituição de Ensino Superior, orientada pelo Sistema de Avaliação do Ensino Superior, deve colocar-se de forma coerente e responsável, a sua própria realidade. Neste sentido a Universidade Federal do Paraná vem procurando, ainda que timidamente, se adequar as políticas e diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, instituídas através do decreto 5707. A Lei 11091, em seu artigo 5º, vincula o Plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira Técnico-Administrativos em Educação ao Plano de Desenvolvimento Institucional da IFE, que neste caso, é a Universidade Federal do Paraná.

Em seu PDI, a UFPR não contempla claramente uma política de desenvolvimento de pessoas voltado para gestão de competência, como orientado no decreto 5707. Timidamente propõe uma transição de gestão anteriormente pautada na política de cargos para gestão de competência.

Dentro de seu planejamento, a UFPR contempla como áreas estratégicas:

1. Indissociabilidade das atividades;
2. Ensino;
3. Pesquisa;

4. Extensão e cultura;
5. Gestão institucional;
6. Responsabilidade social.

Para cada dessas áreas define diretrizes, objetivos, metas e período a ser efetivada a proposta, porém não há definição de ação estratégica para alcance dos objetivos.

O Desenvolvimento de Pessoal está contemplado dentro da área estratégica Gestão Institucional, propondo como diretrizes a modernização da gestão e aperfeiçoamento da gestão de pessoal. Cada uma das duas diretrizes têm seus objetivos, metas e períodos a serem atingidos, conforme descrito na tabela abaixo:

Modernização da Gestão		
Objetivos	Metas	Período
Inovar e Aperfeiçoar a Gestão Acadêmica e a Gestão Administrativa	Desenvolver sistemas de informação gerencial, numa base de dados única.	até 2011
	Consolidar o Programa de Planejamento Institucional.	até 2011
	Implantar e consolidar o Programa e os Processos de Avaliação Institucional.	a partir de 2007
	Implantar e consolidar mecanismos de acompanhamento e avaliação dos campi avançados.	a partir de 2007
	Ampliar a política de divulgação institucional voltada ao fortalecimento da UFPR perante as comunidades regional, nacional e internacional.	até 2011
	Implantar e Consolidar a reestruturação organizacional e a gestão por processos na UFPR	a partir de 2007
	Ampliar a política de divulgação institucional voltada ao fortalecimento da UFPR perante as comunidades regional, nacional e internacional.	até 2011
	Implantar e Consolidar a reestruturação organizacional e a gestão por processos na UFPR	a partir de 2007
	Fortalecer a relação com a FUNPAR como meio de apoio às atividades da	até 2011

UFPR.		
Aperfeiçoar a Gestão de Pessoal		
Objetivos	Metas	Período
Definir políticas para a capacitação e qualificação dos servidores	Capacitar e/ou qualificar 40% dos servidores de acordo com as demandas institucionais	até 2011
Melhorar as condições de trabalho nas unidades	Ser referência na área de saúde, bem estar e segurança no trabalho.	até 2011
	Implantar e consolidar mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores.	até 2011
	Estabelecer o programa de preparação para aposentadorias.	a partir de 2007
Implantar um programa de dimensionamento de pessoal	Readequar o quadro de servidores da UFPR de acordo com a demanda apontada pelo dimensionamento de pessoal.	a partir de 2007
	Implementar um plano de recomposição e ampliação do quadro de servidores.	a partir de 2007

Tabela I - Quadro adaptado a partir do PDI da UFPR

Não faz parte das diretrizes da UFPR a implantação de Gestão por Competência, como instrumento de Política de Desenvolvimento de Pessoal, conforme prevê o Decreto 5707, 2006. A gestão por competência, para a UFPR é uma novidade, que desafiará seus gestores, a enfrentarem as dificuldades para realizar a transição da gestão por cargos para a gestão por competência, melhorando a relação dos servidores com a Instituição. Significa buscar maior flexibilidade, superando a comunicação vertical e buscando relações horizontais, capazes de mobilizar recursos para resolver novas situações de trabalho, que aparecem de forma tão imprevista.

Um dos aspectos, anteriormente abordado, que faz a gestão por competência ser uma tendência é a consideração da participação dos funcionários como essencial para que a instituição implemente suas ações estratégicas, por isso, mais que entender a necessidade da mudança e traçar rotas para alcançar objetivos definidos, é necessário encontrar a melhor forma de sensibilizar e comprometer os funcionários com estas ações. Neste sentido a UFPR percebe a necessidade de comprometer seus funcionários, buscando consolidar o Programa de Planejamento Institucional, definindo como uma das diretrizes institucionais o aperfeiçoamento da gestão de pessoas. O desafio vai além da transição e desenvolvimento de competências, há um desafio

inerente à cultura da Instituição que terá que ser superado: os antigos conceitos, como centralização das decisões, hierarquia, ordem, disciplina e unidade de comando, onde a unidade básica é o cargo. Encontrar uma forma de transição menos impactante, que aconteça gradativamente, com o apoio dos seus servidores e gestores não será tarefa fácil, tão pouco acontecerá rapidamente.

Apesar da UFPR estar buscando um modelo de gestão adequado às diretrizes do governo, buscando a gestão por competência, ainda possui uma estrutura baseada em cargos (ANEXO 1), como mencionado anteriormente. O curioso é que em seu Plano de Desenvolvimento Institucional a gestão por competência sequer aparece como uma meta a ser alcançada dentro do aperfeiçoamento da gestão de pessoas, tão pouco fala-se como serão implementadas as ações para a transição da gestão por cargos para a gestão por competência. Isso possivelmente acontece pela falta de clareza sobre o que é a gestão por competência.

Ora, se o desenvolvimento da gestão por competência não pode estar vinculado nas condições da tarefa, segundo Zarifian, como realizar a gestão por competência dentro de uma Universidade que até então só geriu seus servidores dentro da gestão por cargos, que não possui um modelo próprio, um planejamento que insira junto aos seus servidores a consciência da necessidade do desenvolvimento individual dessas competências?

Este é o grande desafio da Instituição, seus gestores e servidores.

AValiação INSTITUCIONAL DA UFPR

Em seu anteprojeto de avaliação Institucional, a UFPR procura consolidar uma avaliação participativa, para o auto-conhecimento e o aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária, através do planejamento e avaliação, não havendo, entre seus indicadores de avaliação um sistema de gestão por competência⁶.

O projeto propôs que a avaliação fosse constituída de três etapas:

⁶ PDI UFPR 2007-2011

1. Preparação - que contou com a constituição de comissão própria de avaliação, que elaborou e aprovou junto ao Conselho Universitário o regimento da Comissão de Avaliação (Resolução 15/2005-COUN); planejamento e sensibilização.
2. Desenvolvimento – desenvolvimento de grupos, análise das ações de avaliação já existentes na instituição, definição de escopo da avaliação; elaboração e proposição de instrumentos avaliativos e execução da avaliação;
3. Consolidação - sistematização dos resultados da avaliação, elaboração do relatório final, divulgação para a comunidade e meta-avaliação.

A avaliação institucional contempla entre as dimensões de execução, no que se refere à gestão de pessoas, políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho, definindo como aspectos a serem analisados para os servidores técnico-administrativos o perfil, critérios de admissão, formação profissional, e experiência profissional, políticas de acompanhamento do trabalho técnico-administrativo, condições institucionais, plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, políticas de capacitação e formas de operacionalização, produtividade nas atividades fim da Instituição, envolvimento na pesquisa, na extensão e na prestação de serviços.

Apesar destas dimensões estarem presentes na avaliação Institucional, como fatores determinantes, não há uma política de acompanhamento destas dimensões que seja capaz de mensurar tais fatores para alcançar um nível de avaliação institucional capaz de refletir a realidade e possibilitar a mudanças viáveis para melhoria institucional.

Observa-se, na proposta, uma preocupação em melhorar os processos de gestão, com o estabelecimento de diretrizes para avaliação das políticas de pessoal, de forma bastante ampla, envolvendo as condições de desenvolvimento profissional e de qualidade de vida no trabalho, com indicadores relativos aos graus de satisfação profissional e pessoal, mas nada que aponte para a finalidade proposta pelo decreto 5707, qual seja, o alinhamento entre as competências requeridas dos servidores e os objetivos institucionais.

Ressalta-se, no entanto, que apesar da proposta de avaliação institucional não atender ao pressuposto do decreto 5707, outro documento institucional – a Resolução nº 24/06 do Conselho de Planejamento da UFPR - que estabelece normas para um Plano Institucional para Capacitação e qualificação dos Técnico-administrativos da UFPR, em seu parágrafo único, determina que este Plano deverá estar apoiado no planejamento estratégico da Instituição, direcionando a formação de recursos humanos para o alcance dos objetivos e metas nele definidos.

A, UFPR, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, prevê, como meta, a consolidação do programa de os processos de avaliação institucional a partir de 2007, o que já vêm ocorrendo, através da formação da Comissão de Avaliação Institucional, que está elaborando as diretrizes que nortearão o Programa de Avaliação Institucional.

DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

O dimensionamento de pessoal é uma das três áreas importantes no desenvolvimento dos servidores do Setor, contempladas através do decreto 5825, em seu art. 6º, na busca do funcionamento adequado das unidades de trabalho, a fim de atingir os objetivos propostos no Plano de Desenvolvimento do Setor.

Na Universidade Federal do Paraná o dimensionamento começou a ser delineado em 1997, quando foram desenvolvidos os primeiros trabalhos por comissão designada pela Pró-reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis, visando estabelecer critérios e à definição qualitativa e quantitativa da demanda de pessoal técnico-administrativo necessário à execução das atribuições de cada unidade organizacional.

Apesar de ser uma ferramenta importante na maximização do capital humano dentro da instituição, o trabalho realizado pela comissão se restringiu apenas a coleta de dados, não tendo seu processo concluído.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Considerando a obrigatoriedade legal da aplicação da Avaliação de Desempenho, através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que institui o Plano

de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e suas formas de desenvolvimento, está previsto o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho capaz de fornecer dados que qualifique o servidor para o alcance da Progressão por mérito profissional, segundo disposto no artigo 10, em seu parágrafo 2º, que determina que a progressão por mérito só poderá ser concedida a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

A fim de atender o disposto na lei 11091/05, e conceder a Progressão por mérito aos servidores técnico-administrativos, a Pró-reitoria de Recursos Humanos da UFPR procedeu ao levantamento dos servidores que possuíam direito a progressão, no interstício definido em lei, porém não realizou a Avaliação de Desempenho, conforme a exigência legal. Sem escolha, a reitoria precisava proceder a progressão aos que adquiriram, por tempo, direito a Progressão por mérito, porém não tendo sido avaliados, pois não havia um programa de Avaliação de Desempenho em andamento, os servidores não teriam seu direito resguardado.

Para dar solução a este problema, a Reitoria recorreu a uma resolução anterior a lei, a Resolução 84/97 – CA/UFPR, que estabeleceu normas para Avaliação de Desempenho do Pessoal técnico-administrativo da UFPR, e que suas diretrizes vinham ao encontro do proposto da Lei 11091. Com base nesta resolução a UFPR concedeu Progressão por Mérito a todos os servidores da UFPR, com interstício de dois anos a partir da publicação da lei, dando a entender que apenas a normatização da AD seria suficiente. Entretanto o necessário não é apenas a regulamentação das normas, mas a Comissão definida pela Resolução deveria ter elaborado e implantado um Programa de Avaliação de Desempenho durante o período previsto em lei, possibilitando que no período de 2 anos, segundo a exigência legal, todos os servidores com direito a progressão por mérito fossem avaliados e assim, de forma justa e legal, todos recebessem as progressões. Confundiu-se o estabelecimento de normas para Avaliação de Desempenho, com a definição de um Programa de Avaliação.

A boa notícia é que o Reitor da UFPR se comprometeu com a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho para contemplar a progressões por mérito

devidas a partir de 01.03.07, garantindo a ampla divulgação do Programa, respeitando assim as exigências legais.

A avaliação de desempenho é um instrumento efetivo para o alcance do desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da educação, portanto, a Comissão a ser constituída para elaboração do Programa de Avaliação de Desempenho deverá desenvolvê-lo buscando o alcance de objetivos básicos, definido no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPR, sem esquecer as peculiaridades de cada setor que deverão ser consideradas.

CAPACITAÇÃO

Buscando encontrar a melhor oferta de cursos de capacitação e desenvolvimento que se enquadrasse dentro dos parâmetros das Políticas Públicas, a UFPR, através de uma metodologia desenvolvida pela Comissão de Reestruturação, sob o comando do Prof^o Joel Souza e Silva, levantou as atribuições das diversas unidades, os conhecimentos necessários para desenvolver tais atribuições, realizou levantamento, através de formulário próprio, das necessidades de capacitação a partir dos conhecimentos exigidos e por fim foi elaborado um Programa de Capacitação para os servidores da UFPR. Esta proposta foi divulgada pela Pró-reitoria de Recursos Humanos no início do ano de 2007, juntamente com o manual de atribuições das unidades administrativas dos setores acadêmicos da UFPR, buscando padronizar a forma como as tarefas são executadas, ainda que haja realidades tão peculiares em cada setores da UFPR.

Apesar de ter sido um importante trabalho para a Universidade, segundo o presidente da Comissão de Reestruturação da UFPR, Professor Joel Souza e Silva, ainda está distante de um programa orientado para gestão por competência. Neste extenso trabalho de reestruturação tentou-se associar a realização de cada tarefa um conhecimento necessário para sua execução. Pode-se dizer que esta iniciativa foi um passo tímido em direção ao alcance de uma gestão por competência, ainda que tenha sido um primeiro passo, identificar esses conhecimentos, mas não é a única variável importante na busca da gestão por competência.

Na apresentação do Programa de Capacitação se mencionou a importância de se adotar o modelo de gestão por competência, com foco no que foi definido pela Lei 11091, porém, os próprios gestores da UFPR, não mencionam, neste primeiro momento, ações para que contemplem a gestão por competência, uma vez que os cursos ofertados desenvolvem conhecimentos específicos, desfocados da realidade e planejamento dos Setores, partindo da necessidade individual de cada servidor, não sendo orientado para as políticas institucionais.

O mais curioso na metodologia de reestruturação dos processos da UFPR, é que foi um processo democrático, onde cada Setor e suas unidades puderam participar ativamente, através de seus representantes, de todo o trabalho. Possivelmente, um dos erros metodológicos foi a fragmentação de cada etapa, fazendo com cada uma fosse vista como independente, não desenvolvendo a visão sistêmica do processo.

Este trabalho de reestruturação foi o marco para o desenvolvimento do Programa de Capacitação da UFPR, pois a partir do levantamento é que se realizou a oferta dos cursos.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO SETOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES

O Setor de Ciências Jurídicas, buscando atender a demanda Institucional da UFPR e lançar esforços para atingir excelência no ensino de graduação e pós-graduação, formulou, através da Comissão de Planejamento Estratégico constituída pelo Diretor do Setor, o Planejamento Estratégico do Setor de Ciências Jurídicas 2007 - 2011. Este planejamento veio levantar grandes questionamentos sobre os desafios e oportunidades externas, sendo:

DESAFIOS:

- Despreparo dos alunos ingressantes,
- Falta de reposição de recursos humanos;
- Políticas educacionais subordinadas às políticas econômicas;
- Excesso de controle governamental (falta de autonomia universitária);
- Diminuição dos investimentos públicos pelo governo federal;

- Crescimento do ensino privado (que compete pelos recursos públicos destinados à pós-graduação);
- Globalização do ensino;
- Pouca efetividade dos convênios internacionais;
- Impossibilidade de manutenção de pessoal técnico-administrativo (contratos terceirizados/FUNPAR);
- Distorção da imagem externa da UFPR (culturalmente, a sociedade brasileira associa as instituições públicas a baixos níveis de eficiência);
- Constante evolução nos critérios de avaliação dos programas de pós-graduação pela CAPES.

OPORTUNIDADES:

- Demanda pela pós-graduação *stricto e lato sensu*;
- Novas fontes para financiamento da qualificação de docentes e técnico-administrativos;
- Expansão das relações internacionais;
- Localização estratégica da Instituição;
- Alta demanda de candidatos às vagas oferecidas nos processos seletivos para ingresso;
- Participação de docentes do Setor em fóruns de definição de políticas na área do ensino jurídico (em seus diversos níveis);
- Políticas estatais de avaliação de desempenho dos corpos docente e técnico-administrativo.

O ambiente interno também desafia a gestão, e como o ambiente externo também tem seus pontos fortes e fracos, sendo:

PONTOS FORTES:

- Qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão;
- Natureza pública e gratuita da Instituição;
- Prestígio e reputação da Faculdade de Direito da UFPR;
- Oferecimento de curso noturno;
- Oferecimento de atividades interdisciplinares;

- Instalações físicas (Prédio histórico);
- Crescente intercâmbio com outras instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais;
- Baixo índice de evasão na graduação / alta taxa de eficiência na pós-graduação;
- Alta titulação do corpo docente;
- Pluralismo de idéias;
- Relativa autonomia na gestão financeira (recursos da CAPES e próprios destinados à pós-graduação).

PONTOS FRACOS:

- Corporativismo;
- Desmotivação do corpo técnico-administrativo;
- Deficiência de pessoal;
- Percentual de aprovação no exame da OAB (menos de 50% nos últimos dois anos);
- Falta de dados confiáveis para planejamento e decisão;
- Baixos salários dos corpos docente e técnico-administrativo;
- Arcabouço jurídico da UFPR ultrapassado e conflitante;⁷

Visando o futuro, primando pela excelência e buscando superar os pontos fracos e fortalecer seus pontos fortes, o Setor de Ciências Jurídicas definiu os seguintes objetivos a serem conquistados nos próximos 5 anos:

- Internacionalizar a produção do conhecimento jurídico;
- Consolidar os padrões de excelência do ensino;
- Desenvolver e qualificar o pessoal docente e técnico-administrativo;
- Promover a transdisciplinaridade do ensino e da pesquisa;
- Incrementar a interação com a sociedade;

Dentro destes objetivos está a qualificação do pessoal docente e técnico-administrativo, grande desafio vivido pelo setor, que terá que superar problemas como desmotivação do corpo técnico-administrativo, deficiência de pessoal e baixo salário. Este é um ponto de profunda relevância uma vez que não há como se pensar em

⁷ Planejamento Estratégico do Setor de Ciências Jurídicas

excelência sem um corpo técnico capaz de responder as demandas do planejamento. Para enfrentar estes fatores o Setor de Ciências Jurídicas traçou metas, ações estratégicas, definiu indicadores de acompanhamento das ações e as fontes de recursos possíveis, tornando o alcance dos objetivos mais palpáveis.

No que se refere ao desenvolvimento de pessoal o Planejamento do Setor desenvolveu as seguintes metas e ações:

DESENVOLVER E QUALIFICAR OS CORPOS DOCENTES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

METAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	FONTES DE RECURSO
1. Desenvolver capacidades organizacionais	1.1. Elaborar Plano de Desenvolvimento e qualificação de Pessoas para o Setor;	Nº de atividades de capacitação e qualificação desenvolvidas; Nº de pessoas qualificadas	Tesouro UFPR Convênios Decreto 5.707 de 23/02/2006
	1.2. Implementar programa de avaliação docente e técnico-administrativo, vinculado ao planejamento estratégico do Setor;	Nº de programas de desenvolvimento gerencial oferecidos	
	1.3. Estabelecer critérios para otimizar a reposição da força de trabalho;		
2. Formar, no Setor de Ciências Jurídicas, uma liderança capaz de pensar estrategicamente e de promover a mudança organizacional	2.1. Oferecer cursos de desenvolvimento gerencial de capacitação de gestores acadêmicos;		

Tabela II - Quadro retirado do Plano de Desenvolvimento do Setor de Ciências Jurídicas

Pela primeira vez em sua história o Setor de Ciências Jurídicas tem entre seus desafios a implementação de estratégias voltadas para gestão por competência, ainda que isto esteja nas entre linhas do plano. Não há como atingir os objetivos propostos no Planejamento estratégico do Setor, sem desenvolver a gestão de recursos humanos dentro Setor para este foco. Quando se fala em recursos humanos de um Setor

Acadêmico se pensa não somente em servidores técnicos, sobretudo em docentes, que em via de regra, na maioria dos casos, compõe os gestores.

O setor de ciências jurídicas conta, hoje, com um grupo de servidores com habilidade, conhecimentos e atitudes muito variados. Para desenvolver as competências, de acordo com o Planejamento estratégico desenvolvido, será necessário desenvolver algumas competências básicas, que darão condições aos servidores de atuarem com foco no alcance dos objetivos propostos no plano.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A entrevista com o integrante da comissão responsável pelo Planejamento Estratégico do Setor revelou que a Comissão não teve a preocupação de identificar competências individuais necessárias para o atingimento dos objetivos propostos no Plano. Suas atribuições foram definidas pelo Colegiado do Setor e restringiam-se a elaboração de uma proposta de planejamento de longo prazo.

Sabia-se, contudo, da necessidade de desenvolver competências específicas, tanto no corpo técnico-administrativo, quanto no corpo docente, para que os objetivos pretendidos fossem, de fato, alcançados.

Dentro desta realidade percebeu-se o desafio imposto à Universidade e aos seus Setores, que de uma forma nova se deparam com a necessidade de olhar para suas próprias limitações e procurar estabelecer um plano para gerir seu desenvolvimento, capaz de ampliar suas fronteiras, olhando para além do seu próprio território, buscando entrar em acordo com os objetivos definidos pelo governo.

Diante do que se espera em termos de resultados pode-se dizer que nos diferentes indivíduos, capazes de atuar diretamente no alcance dos objetivos institucionais, há que se desenvolver algumas competências alinhadas a estes objetivos, definidos no Planejamento Estratégico do Setor de Ciências Jurídicas.

Como analisado nas diretrizes institucionais, há uma série de fatores a serem repensados pela Universidade e pelo Setor de Ciências Jurídicas, já que a tendência é propor uma gestão por competência, sendo importante o desenvolvimento de competências básicas que venham ao encontro das estratégias estabelecidas. Nesta perspectiva e buscando alinhar os objetivos estratégicos do setor e a necessidade de desenvolvimento dos integrantes da carreira Técnico-administrativos em educação, concluí-se a necessidade de desenvolver competências genéricas que poderão ser utilizadas como norte de desenvolvimento, segundo tabela III:

Competências Gerais	
1. Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
2. Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos competência.
3. Saber comunicar	Ouvir, compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos. Saber atender bem ao público interno e externo, sendo flexível, capaz de aceitar sugestões sabendo ouvi-las e colocando-as em prática a fim de implantar melhorias. Ter empatia.
4. Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
5. Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
6. Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecidos.
7. Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.
8. Saber se relacionar/negociar	Saber organizar e planejar uma negociação, ser capaz de persuadir quando necessário. Ter entusiasmo e empatia, capaz de influenciar o outro, com bom humor, entusiasmo e otimismo. Ter disponibilidade. Não perder o foco no ser humano.
9. Saber decidir	Ser seguro, ter auto-estima e deter conhecimento. Possuir ousadia e ser capaz de correr riscos.
10. Aceitar o diferente	Aceitar e entender as diferentes culturas, idéias e problemas sociais.
11. Saber solucionar problemas	Ser capaz de enfrentar desafios e superá-los de forma criativa e responsável, buscando soluções práticas.

Tabela III - Quadro de Competências adaptado: A gestão de competências e a estratégia organizacional de Maria Tereza Leme Fleury em: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002. Vários autores.

Apesar de contar com um quadro de servidores bastante diverso, no que se refere ao nível de conhecimento e comprometimento institucional, é necessário buscar o alcance dessas competências, senão em sua totalidade, ao menos em parte, tendo em vista resultados em longo prazo.

A partir do que se propôs no Planejamento estratégico da UFPR e do Setor de Ciências Jurídicas e levando em conta as competências definidas na Tabela III, percebeu-se a necessidade de elaborar atividades e conhecimentos a serem desenvolvidos para atingir os resultados pretendidos para cada um dos objetivos definidos pelo Setor. Pode-se concluir que para cada ação estratégica, há algumas competências que deverão ser desenvolvidas, conforme demonstrado nas tabelas abaixo:

INTERNACIONALIZAR A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO JURÍDICO				
Ação Estratégica	Atividade	Conhecimentos	Resultados auferidos/pretendidos	Competência
Colaborar na captação de professores visitantes em universidades estrangeiras conceituadas.	Divulgar e transmitir informações referentes a ingresso de professores estrangeiros	Legislação da CAPES, UFPR e órgão de fomento; Línguas estrangeiras Redação Oficial Comunicação Interpessoal	Manter o nível de qualificação, de produção e de desempenho similar ao dos centros internacionais.	3 - Saber comunicar; 7 - Ter visão estratégica; 8 - Saber se relacionar/negociar;
Colaborar na expansão dos convênios com instituições internacionais;	Orientar, receber e encaminhar as solicitações de convênios.	Legislação de Convênios; Línguas estrangeiras Redação Oficial Comunicação Interpessoal	Manter a expansão dos convênios existentes	1 – Saber Agir 3 - Saber comunicar; 4 – Saber aprender 6 – Saber assumir responsabilidades 7 - Ter visão estratégica; 8 - Saber se relacionar/negociar; 11 – Saber solucionar problemas
Incentivar, através de captação de recursos de fomento, o intercâmbio de professores e alunos (de graduação e pós-graduação) com instituições internacionais;	Buscar novas fontes de recurso; Divulgar as possibilidades de intercâmbio; Orientar e acompanhar os processos de solicitação de intercâmbio;	Agências de Fomento; Legislações internas, CAPES, MEC. Línguas estrangeiras Redação oficial. Comunicação Interpessoal	Receber professores estrangeiros para ministrar aulas; Expansão da procura por intercâmbio com Universidades estrangeiras	1 – Saber Agir 2 – Saber mobilizar recursos 3 - Saber comunicar; 4 – Saber aprender 5 – Saber se engajar e se comprometer 6 – Saber assumir responsabilidades 7 - Ter visão estratégica; 8 – Saber se relacionar/negociar; 9 - Saber decidir; 10 – Aceitar o diferente; 11 - Saber solucionar problemas.
Colaborar na expansão dos convênios com instituições internacionais;	Processar e acompanhar os convênios.	Legislação de Convênios; Línguas estrangeiras Redação Oficial Comunicação Interpessoal	Manter a expansão dos convênios existentes	6 – Saber assumir responsabilidades 10 – Aceitar o diferente; 11 - Saber solucionar problemas.

Tabela IV.

CONSOLIDAR PADRÕES DE EXCELÊNCIA NO ENSINO

Ação Estratégica	Atividade	Conhecimentos	Resultados auferidos	Competência
Promover a auto-avaliação do programa (com participação docente, discente e técnico administrativo);	Levantar os indicadores para auto-avaliação Mobilizar a comunidade para realizar a avaliação	Resoluções internas; Legislação do MEC; Planejamento Estratégico do Setor; Comunicação Interpessoal	Manter o conceito 6 na avaliação da CAPES	2 - Saber mobilizar recursos; 3 - Saber comunicar; 8 - Saber se relacionar/negociar; 7 - Ter visão estratégica;
Contribuir para estimular e incentivar a produção docente visando o aumento do número de publicações em periódicos nacionais e internacionais;	Divulgar os incentivos de publicação de periódicos; Repassar as informações sobre as oportunidades de publicações; Tornar público a importância da publicação da comunidade acadêmica	Comunicação Interpessoal Línguas Estrangeiras	Expansão da produção acadêmica	1 – Saber Agir 2 - Saber mobilizar recursos; 3 - Saber comunicar; 7 - Ter visão estratégica; 8 - Saber se relacionar/negociar
Incentivar o trânsito de docentes, discentes e técnico-administrativos em instituições nacionais renomadas;	Buscar oportunidades; Divulgar as oportunidades.	Internet; Comunicação Interpessoal	Número de docentes, discentes e técnico-administrativos participantes de Intercâmbio.	1 – Saber Agir 2 - Saber mobilizar recursos; 3 - Saber comunicar; 5 – Saber se engajar e se comprometer; 8 - Saber se relacionar/negociar;
Contribuir para o incremento da integração entre graduação/pós-graduação;	Apoiar administrativamente eventos que envolvam graduação e pós-graduação; Manter uma comunicação constante entre os níveis acadêmicos;	Comunicação Interpessoal; Processos acadêmicos. Promoção de Eventos.	Atuação dos mestrandos e doutorandos nas disciplinas da graduação; Aumento da promoção de eventos em parceria;	3 - Saber comunicar; 5 – Saber se engajar e se comprometer; 7 - Ter visão estratégica; 8 - Saber se relacionar/negociar;
Mobilizar a comunidade acadêmica para atualização e preenchimento do currículo lattes;	Criar sinergia e mobilizar recursos;	Normas do CNPq Sistema Lattes; Internet; Comunicação Interpessoal;	Atualização de 100% dos currículos/ano;	3 - Saber comunicar; 4 – Saber aprender; 8 - Saber se relacionar/negociar;
Manter banco de dados com informações de ex-alunos, alunos e professores;	Atualizar as informações dos alunos e professores no banco de dados;	Informática; Internet; Sistema da UFPR; Sistema do PPGD	Facilidade na obtenção de relatórios estatísticos e preenchimento do DATACAPES; Facilidade na comunicação entre a instituição e comunidade acadêmica;	1 – Saber agir; 3 – Saber se comunicar

Divulgar a Revista Jurídica eletrônica, a fim de aumentar o interesse pelo veículo, obtendo maior regularidade nas edições.	Criar sinergia e mobilizar a comunidade acadêmica; Divulgar a abertura de seleção de artigos para a revista;	Internet; Regulamento da Revista da Faculdade; Editais de abertura	Manter o Qualis internacional;	2 – Saber mobilizar recursos; 8 - Saber se relacionar/negociar;
---	--	--	--------------------------------	--

Tabela V

DESENVOLVER E QUALIFICAR OS CORPOS DOCENTES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS				
Ação Estratégica	Atividade	Conhecimentos	Resultados auferidos	Competência
Colaborar na elaboração do Plano de Desenvolvimento e qualificação de Pessoas para o Setor, contribuindo no planejamento e oferta de cursos de desenvolvimento gerencial de capacitação de gestores acadêmicos;	<p>Estudar o Planejamento de Desenvolvimento Institucional do Setor de Ciências Jurídicas;</p> <p>Participar das reuniões da Comissão de elaboração PDQP;</p> <p>Planejar as ações para cumprimento das metas;</p> <p>Acompanhar o desenvolvimento da implantação das ações estratégicas</p>	<p>Plano de Desenvolvimento Institucional do Setor de Ciências Jurídicas;</p> <p>PDI da UFPR;</p> <p>Legislação Federal;</p> <p>Normas internas.</p> <p>Comunicação Interpessoal.</p>	<p>Cursos Oferecidos</p> <p>Nº de Professores qualificados</p>	<p>1 – Saber Agir</p> <p>2 – Saber mobilizar recursos</p> <p>3 - Saber comunicar;</p> <p>4 – Saber aprender</p> <p>5 – Saber se engajar e se comprometer</p> <p>6 – Saber assumir responsabilidades</p> <p>7 - Ter visão estratégica;</p> <p>8 – Saber se relacionar/negociar;</p> <p>9 - Saber decidir;</p> <p>11 - Saber solucionar problemas.</p>
Participar da comissão de planejamento do programa de avaliação de docentes e técnico-administrativos, buscando otimizar a força de trabalho.	Elaborar, junto com a comissão, a avaliação de docentes e técnico-administrativos.	<p>Legislação Federal;</p> <p>PDSJ</p> <p>PDI UFPR</p> <p>Programa de Avaliação de Desempenho</p>	Indicadores de Avaliação	<p>1 – Saber Agir</p> <p>2 – Saber mobilizar recursos</p> <p>3 - Saber comunicar;</p> <p>4 – Saber aprender</p> <p>5 – Saber se engajar e se comprometer</p> <p>6 – Saber assumir responsabilidades</p> <p>7 - Ter visão estratégica;</p> <p>8 – Saber se relacionar/negociar;</p> <p>9 - Saber decidir;</p> <p>11 - Saber solucionar problemas.</p>

Tabela VI

PROMOVER A ORGANIZAÇÃO TRANSDICIPLINAR DO ENSINO E DA PESQUISA				
Ação Estratégica	Atividade	Conhecimentos	Resultados auferidos	Competência
Colaborar no incentivo e formação de Núcleos de Pesquisa transdisciplinares, a fim de envolver os alunos em atividades de extensão e de pesquisa compatíveis com uma visão transdisciplinar.	<p>Apoiar administrativamente os a formação e manutenção dos Núcleos de Pesquisa;</p> <p>Divulgar e informar aos docentes as diretrizes para a formação de NPT;</p> <p>Orientar aos alunos quanto à participação nos NPT;</p>	<p>PDI da UFPR;</p> <p>Normas da CAPES</p> <p>Normas internas.</p> <p>Comunicação Interpessoal.</p>	Funcionamento dos Núcleos existentes de forma Interdisciplinar.	<p>1 – Saber Agir</p> <p>2 – Saber mobilizar recursos</p> <p>3 - Saber comunicar;</p> <p>5 – Saber se engajar e se comprometer</p> <p>7 – Ter visão estratégica;</p> <p>8 - Saber se relacionar/negociar;</p>

Tabela VII

INCREMENTAR A INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE				
Ação Estratégica	Atividade	Conhecimentos	Resultados auferidos	Competência
Colaborar no incentivo de projetos que contribuam para o estudo e a solução de problemas sociais, promovendo a interação de projetos visando melhor gestão de suas atividades e ampliação de sua repercussão social;	<p>Apoiar administrativamente os projetos sociais desenvolvidos pelos Núcleos de Pesquisa;</p> <p>Divulgar a comunidade acadêmica os projetos desenvolvidos no Setor;</p> <p>Apoiar os acadêmicos de 4º e 5º ano para desenvolver atividades no Núcleo de Prática Jurídica, que envolvem a comunidade carente de Curitiba;</p>	<p>Informática;</p> <p>Internet;</p> <p>Projetos de apoio social;</p> <p>Promoção de Eventos</p>	<p>Nº de projetos</p> <p>Nº de programas consolidados</p> <p>Nº de atendimentos no Núcleo de Prática Jurídica;</p>	<p>1 – Saber Agir</p> <p>2 – Saber mobilizar recursos</p> <p>3 - Saber comunicar;</p> <p>5 – Saber se engajar e se comprometer</p> <p>6 – Saber assumir responsabilidades</p> <p>7 - Ter visão estratégica;</p> <p>8 – Saber se relacionar/negociar;</p> <p>9 - Saber decidir;</p> <p>10 – Aceitar o diferente;</p> <p>11 - Saber solucionar problemas.</p>
Disponibilizar o espaço físico do Setor para oferecimento de atividades culturais de interesse público;	<p>Criar calendário anual de eventos;</p> <p>Produzir material de divulgação dos eventos de extensão;</p> <p>Promover ampla divulgação dos Eventos promovidos pelo Setor;</p> <p>Manter a comunicação entre o Setor e a PROEC para que, em parceria, promovam atividades de interesse acadêmico/público;</p>	<p>Informática;</p> <p>Promoção de Eventos;</p> <p>Comunicação Interpessoal</p>	<p>Nº de atividades culturais oferecidas;</p> <p>Nº de inscritos nas atividades ofertadas;</p> <p>Nº de parcerias realizadas entre SD/PROEC</p>	<p>1 – Saber Agir</p> <p>2 – Saber mobilizar recursos</p> <p>3 - Saber comunicar;</p> <p>5 – Saber se engajar e se comprometer</p> <p>6 – Saber assumir responsabilidades</p> <p>7 - Ter visão estratégica;</p> <p>8 – Saber se relacionar/negociar;</p> <p>9 - Saber decidir;</p> <p>10 – Aceitar o diferente;</p> <p>11 - Saber solucionar problemas.</p>
Atualizar permanentemente o site, disponibilizando informações de interesse da comunidade acadêmica.	<p>Manter atualizado as informações de interesse comunitário;</p> <p>Atualizar o site com as informações prestadas pelas unidades do setor;</p> <p>Prestar informações por telefone e nas unidades sempre que necessário;</p> <p>Promover a divulgação do site para sua utilização.</p>	<p>Informática;</p> <p>Internet;</p> <p>Comunicação Interpessoal</p>	<p>Nº de acesso as informações através da Internet;</p> <p>Otimização na prestação de atendimento ao público;</p>	<p>1 – Saber Agir</p> <p>3 - Saber comunicar;</p> <p>5 – Saber se engajar e se comprometer</p> <p>6 – Saber assumir responsabilidades</p> <p>8 – Saber se relacionar/negociar;</p> <p>9 - Saber decidir;</p> <p>11 - Saber solucionar problemas</p>

Tabela VIII

A partir do levantamento acima descrito, conclui-se a necessidade de desenvolvimento e qualificação de docentes e técnico-administrativos, estando este previsto nos objetivos do Setor de Ciências Jurídicas.

Com intuito de responder aos anseios da implantação da gestão por competência dentro da UFPR e seus setores, recomenda-se, como um primeiro passo, seguir as orientações do Decreto 5825, em seu art.5º, que propõe ações para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos pautadas em ferramentas básicas para gestão de recursos humanos, como:

1. Dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas;
2. Avaliação de desempenho;
3. Capacitação.

Além da utilização dessas três ferramentas de gestão é necessário alinhar o desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação com as diretrizes políticas do governo Federal, tendo como foco as seguintes propostas:

1. Vinculação ao planejamento estratégico do Setor de Ciências Jurídicas e ao desenvolvimento organizacional da UFPR (Lei 11091, de 2005);
2. Desenvolvimento vinculado aos objetivos institucionais (Lei 11091, de 2005);
3. Garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, incluindo educação formal (Decreto 5825, de 2006);
4. Avaliação do desempenho, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais e orientada segundo as diretrizes da Pró-reitoria de Recursos Humanos da UFPR (Decreto 5825, de 2006);
5. Oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas (Lei 11091, de 2005);
6. Adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais (Decreto 5825, de 2006).

Diante disso são necessários alguns cuidados no desenvolvimento dos servidores, buscando também os interesses institucionais. Este alinhamento será alcançado se as ferramentas básicas de gestão de recursos humanos:

dimensionamento, avaliação de desempenho e capacitação, forem utilizadas corretamente. Por isso propõem-se algumas ações relacionadas as três vertentes fundamentais de recursos humanos:

DIMENSIONAMENTO DAS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS DE PESSOAL, COM DEFINIÇÃO DE MODELOS DE ALOCAÇÃO DE VAGAS;

O dimensionamento deverá ter critérios próprios que busquem a adequada distribuição de vagas, analisando seu quadro de pessoal, segundo sua estrutura organizacional e suas competências, processos e condições de trabalho, levando em conta as condições tecnológicas, a saúde ocupacional dos servidores, o quantitativo ideal para cada uma das unidades administrativas, buscando seu aprimoramento a fim de alcançar os objetivos institucionais.

Para que o alcance do Programa de Dimensionamento atinja sua finalidade recomendá-se a formação de uma equipe de trabalho composta por servidores do Setor, assessorados pela Pró-reitoria de Recursos humanos, que dispõe de dados coletados de programas anteriormente desenvolvidos. Estes dados são de extrema relevância para que o Setor de Ciências Jurídicas possa iniciar a implantação adequada do Programa de Dimensionamento, buscando uma abordagem sistêmica e participativa, possibilitando uma avaliação consistente dos aspectos quantitativos e qualitativos de sua força de trabalho aperfeiçoando o desempenho dos processos de trabalho, nas diversas unidades do Setor.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Recomendá-se que o Setor utilize a avaliação de desempenho como uma ferramenta administrativa capaz de auxiliar o gerenciamento setorial em seus diversos níveis: estratégico, tático e operacional, como um processo contínuo de análise das atividades técnicas e administrativas, a fim de aprimorar o desempenho das atividades, de forma articulada à análise das tarefas e à revisão das rotinas, buscando a atualização dos conhecimentos, permitindo assim a realização dos objetivos definidos no Planejamento estratégico do Setor.

O que normalmente ocorre, é que os setores desvinculam a avaliação de desempenho dos processos administrativos e desenvolvimento. Isso porque os gestores não possuem conhecimento da estrutura, objetivos e metas institucionais, não desenvolvendo a visão sistêmica. É preciso que compreendam que as três ferramentas de recursos humanos: dimensionamento, avaliação de desempenho e capacitação, caminham juntas para levar o Setor e a UFPR a alcançarem seus objetivos.

A constante avaliação fornecerá subsídios para o diagnóstico gerencial dos sistemas administrativos que poderão favorecer a melhoria dos resultados da produção institucional, no que tange às atividades administrativas, tanto na dimensão técnico-operacional quanto nos níveis gerenciais, viabilizando o cumprimento dos objetivos setoriais e institucionais.

Além de desenvolver a co-responsabilidade, a avaliação de desempenho poderá facilitar o relacionamento interpessoal entre chefias e colaboradores criando um clima favorável ao desempenho das atividades, aprimorando os processos de trabalho e colaborando na transição da gestão por cargos para a gestão por competência.

Poderá a avaliação de desempenho ter como um de seus objetivos a verificação da satisfação dos usuários dos serviços das Unidades, permitindo uma crescente qualificação dos serviços prestados à sociedade;

Como atualmente o Setor de Ciências Jurídicas não possui um modelo próprio de Avaliação de Desempenho, assim como a própria Universidade, deverá o Setor alinhar-se as políticas de avaliação que estão sendo definidas pela Pró-reitoria de Recursos Humanos.

Uma importante ferramenta de indicação de desempenho é a participação do usuário do serviço prestado. Por isso poderão ser organizadas e regulamentadas formas sistemáticas e permanentes de participação dos usuários na avaliação dos serviços de cada unidade permitindo uma crescente qualificação dos serviços prestados à sociedade. Isso favorece a transparência no processo, tendo seu acesso democratizado, aos usuários interessados (chefia avaliadora e avaliado) permitindo a negociação do desempenho de forma orientada, imediata e individual. Esta negociação deverá ser pautada a partir da descrição das metas e objetivos a serem atingidos pela

pelo setor, suas unidades, bem como nas atividades e responsabilidades que são inerentes ao cargo, assim como as condições necessárias para sua execução.

Nem sempre desempenhar bem o trabalho depende exclusivamente da competência, dedicação e vontade do servidor, pois muitas vezes há variáveis externas que interferem no desempenho. Por isso, deverá ser desenvolvida uma ferramenta de avaliação capaz de medir o desempenho não apenas através de resultados quantitativos, mas que busque identificar condições que facilitam ou restringem o desempenho. Para isso é possível utilizar uma escala conceitual: dificultou muito e ajudou muito, conforme a análise dos eventos externos que interferiram no desempenho.

Quanto ao período de sua execução e a análise do desempenho recomendá-se atender o disposto no art. 9º do Decreto 5825, que estabelece o mínimo uma vez por ano, ou seja, o período de 12 (doze) meses, tendo base o ano civil. Deve-se ainda considerar o efetivo exercício registrado no período, para avaliação dos servidores, chefias operacionais e do nível gerencial tático.

Não basta realizar a avaliação, mas definir planos de melhoria a partir do registro das orientações podendo ser indicadas ações de treinamento, movimentação, acompanhamento e avaliação de saúde ocupacional, entre outros.

Os acompanhamentos das avaliações poderão ser efetuados através de relatórios, que poderão ser:

- Relatório Individual,: apresenta os resultados quantitativos individuais, sendo emitido no setor de trabalho, imediatamente após a finalização e destina-se ao próprio servidor; (Decreto 5825, de 2006)
- Relatório síntese da unidade e seus setores, que poderá apresentar as médias dos resultados individuais dos servidores lotados por setor em cada indicador, por departamento e por Unidade. (art. 24 da Lei 11091, de 2005)
- Relatórios de Recomendações, devendo estar vinculados ao um plano de melhoria definido a partir dos resultados das avaliações de desempenho. (art. 8º, § 1º inciso III, Decreto 5825, de 2006).

CAPACITAÇÃO

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, segundo as diretrizes para sua elaboração, terá por objetivo: contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública e capacitá-lo para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da UFPR. Para tanto, o Setor de Ciências Jurídicas poderá promover ações de capacitação e de desenvolvimento de seu pessoal, de forma sistemática e continuada, buscando alinhar os interesses institucionais com os anseios pessoais dos seus servidores.

O programa surge então para atender a necessidade de profissionalização da gestão e dos processos de trabalho no Setor permitindo aos servidores o crescimento na carreira e o desenvolvimento pessoal.

O Decreto Nº 5.707, de 23/02/2006 que institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e funcional colocou como prioridade do governo o desenvolvimento de competências em toda a administração pública, por isso Plano de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores do Setor de Ciências Jurídicas deverá ter seu foco no desenvolvimento de competências que estejam alinhadas as competências básicas definidas para a implementação do Planejamento Estratégico do Setor, elaborado em consonância com as políticas da UFPR, que por sua vez foram orientadas pelas políticas públicas estabelecidas pelo Governo Federal, buscando a melhoria da educação superior, foco de avaliações sistemáticas definidas no SINAES.

Não há programas de capacitação sem investimentos, que se justificam através das orientações das políticas públicas anteriormente descritas. A UFPR, como macro ambiente de interesse neste desenvolvimento, deverá, através da Pró-reitoria de recursos humanos, atualmente denominada Pró-reitoria em Gestão de Pessoas, assessorar toda a iniciativa do Setor em desenvolver seus servidores.

Para que o programa tenha sucesso é necessário aplicar uma metodologia capaz de comprometer não apenas os servidores, público alvo do programa, mas sobremaneira os coordenadores de unidades, que deverão ter claro o estabelecido no

Planejamento estratégico do Setor, a fim de criar entre os servidores a sinergia necessária para comprometê-los não somente com seus interesses individuais, mas os da própria instituição, que passam a afetá-los de forma substancial.

Sugere-se como metodologia a ser aplicada na implantação de um Programa de Capacitação as seguintes etapas:

1. Levantamento das necessidades de treinamento junto aos gestores das unidades, já realizado pela pró-reitoria de gestão de pessoas;
2. Análise das competências das Unidades Administrativas, norteadas pelo Planejamento Estratégico do Setor, proposto através das tabelas IV a VIII;
4. Discussão dos parâmetros de Competências – Conhecimento, Habilidades e Atitudes, definido através dos objetivos estratégicos do Setor, a fim de buscar convergência entre o Plano de Capacitação não somente ao cumprimento meramente operacional das atividades, mas principalmente, para o desenvolvimento de ações estratégicas, que alcance os objetivos estabelecidos pelo Setor e conseqüentemente da UFPR;
5. Definição dos cursos de capacitação, com o objetivo de atender as necessidades identificadas nas Unidades Administrativas;
6. Encaminhar a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPR o plano de capacitação, a fim de que se defina o instrutor em potencial, sejam de domínios internos, ou parcerias externas, que possam atender as demandas de cursos existentes, considerando a viabilidade de execução tais como: período, carga horária, local, público-alvo, etc;
7. Implementação e execução dos eventos de treinamento.

Deverão estar presentes critérios para a seleção de cursos a serem ofertados, devendo ser focalizado os aspectos que precisam ser melhorados e que refletem o cotidiano das unidades, definindo assim as ações de treinamento que serão priorizadas. Por isso se faz necessária a integração do gestor de cada unidade com o desenvolvimento do Plano.

O Programa de Capacitação poderá contemplar duas ações de ensino: não-formal (aperfeiçoamento e desenvolvimento) e as ações de ensino no âmbito da educação formal (qualificação e educação profissional). A primeira contempla cursos de curta duração, treinamentos, oficinas, seminários e outros, já a segunda contempla a

educação formal. Neste caso, poderá a pró-reitoria de gestão de pessoas promover ampla divulgação de cursos de pós-graduação lato sensu, disponíveis na UFPR, incentivando o preenchimento das vagas para servidores previstas no art. 22, da Resolução 42/03-COUN.

Recomendação de Cursos de Capacitação

Pretende-se abaixo recomendar alguns cursos que contemplem duas vertentes: a comportamental e a específica. A primeira terá objetivo de desenvolver competências ligadas ao comportamento, e a segunda será ferramenta de apoio para o desenvolvimento das competências comportamentais, ou seja, desenvolvendo competências específicas o indivíduo será capaz de responder aos desafios do ambiente institucional com maior eficiência.

Como primeiro passo seria interessante promover pequenos seminários internos para sensibilizar os servidores da importância de seu desenvolvimento, não apenas individual, mas também coletivo. Portanto, recomenda-se que a Direção do Setor de Ciências Jurídicas, em parceria com a PROGEPE, realize seminários de sensibilização quanto a importância da capacitação, seus ganhos e a melhoria nos processos de trabalho. O Setor poderá contribuir com a estrutura física, além da administrativa, devendo convocar, motivar e apoiar a participação dos Servidores do Setor.

Seminários de sensibilização

Seminário	Objetivos
Seminário de Humanização nas Relações interpessoais dos Servidores da UFPR	Promover a melhoria da convivência entre os servidores da UFPR, proporcionando qualidade das relações interpessoais.
Seminário de Políticas Públicas relacionadas ao desenvolvimento do servidor	Conscientizar os servidores do seu papel no alcance dos objetivos institucionais e como as políticas institucionais afetam sua carreira

Políticas de Capacitação	Possibilitar reflexões sobre a relevância das ações de capacitação para o processo de desenvolvimento Institucional.
Políticas Institucionais	Capacitar e desenvolver nos servidores, habilidades e conhecimentos técnicos em políticas institucionais.

Tabela IX

Cursos

Nº	Cursos para desenvolvimento das competências	Objetivo	Competências a serem desenvolvidas
1	<p>Conhecendo o Setor, seus desafios no Contexto da UFPR.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unidades e seus desafios; 2. Resoluções Internas; 3. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPR e sua relação com o Setor 4. Planejamento Estratégico do Setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar as resoluções internas referentes às ações para o alcance dos objetivos setoriais; • Conscientizar os participantes dos desafios institucionais; • Divulgar os objetivos estratégicos da UFPR e do Setor, a fim de desenvolver pensamento sistêmico, as relações das ações estratégicas e suas interferências organizacionais; 	<p>Saber aprender Saber se engajar e se comprometer Ter visão sistêmica</p>
2	Desenvolvimento as potencialidades das pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar a reflexão e a elaboração de conhecimentos na área de recursos humanos. 	<p>Saber agir Saber aprender; Aceitar o diferente Saber se relacionar/negociar</p>
3	Aspectos éticos na universidade pública	<ul style="list-style-type: none"> • Promover uma reflexão sobre perfil e conteúdo das relações éticas em instituições, enfatizando a Universidade. • Descrever os conceitos básicos da ética e o significado: dimensão moral ou ética, na sua atividade profissional. • Agir de forma reflexiva frente aos problemas relacionados a essa dimensão. 	<p>Aceitar o diferente; Saber solucionar problemas</p>
4	Capacitação Gerencial para o novo perfil do Gestor Público	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a reflexão dos gestores intermediários sobre os novos desafios das políticas públicas e suas consequências para a comunidade universitária 	<p>Saber Agir Saber aprender Saber se engajar e se comprometer Saber assumir responsabilidades Ter visão sistêmica Saber se relacionar/negociar Saber decidir Saber solucionar problemas</p>

Nº	Cursos para desenvolvimento das competências	Objetivo	Competências a serem desenvolvidas
5	Gestão por Competência	<ul style="list-style-type: none"> Promover a sensibilização para a gestão por competência, comprometendo os servidores com a nova proposta institucional; 	Saber agir Saber assumir responsabilidades Saber se engajar e se comprometer
6	Gestão de pessoas no serviço público	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver instrumentos de gestão para atingir objetivos institucionais no serviço público; Desenvolver o conhecimento e aplicação de instrumentos de gestão na área de pessoal possibilitando a reflexão das principais questões e desafios atuais para o desenvolvimento de competências no setor público. 	Saber Agir Saber aprender Saber se engajar e se comprometer Saber assumir responsabilidades Ter visão sistêmica Saber se relacionar/negociar Saber decidir Saber solucionar problemas
7	Qualidade na gestão da Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar conhecimentos na gestão do serviço público, elevando o nível de eficiência e eficácia na prestação e na satisfação dos usuários. 	Saber se engajar e se comprometer Ter visão sistêmica
8	Qualidade e gestão de atendimento ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Informar, capacitar e desenvolver nos servidores habilidades e conhecimentos técnicos, teóricos e práticos sobre o processo de Gestão de Pessoas na qualidade no atendimento aos clientes. 	Saber se comunicar; Saber se comprometer, Saber se relacionar e negociar; Saber solucionar problemas.
9	Gestão Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo Capacitar e desenvolver nos servidores habilidades e conhecimentos para que possam enfrentar novos desafios, dentro do ambiente organizacional em transformação, no contexto de uma instituição pública federal. 	Saber se engajar e se comprometer; Ter visão sistêmica

Nº	Cursos para desenvolvimento das competências	Objetivo	Competências a serem desenvolvidas
10	Programa de atualização e competências comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir para formação de secretários de unidades, adequando-os às novas características e exigências comportamentais da função, visando a interação produtiva com a instituição, chefia e demais servidores. 	Saber Agir Saber aprender Saber se engajar e se comprometer Saber assumir responsabilidades Ter visão sistêmica Saber se relacionar/negociar Saber decidir Saber solucionar problemas
11	Comunicação Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a comunicação interna entre as unidades administrativa, para melhor atender a comunidade acadêmica, melhorando e agilizando os processos administrativos internos, que estejam interligados. Sensibilizar os servidores para o trabalho em equipe, tornando-se flexível na busca de soluções, superando as expectativas; 	Saber comunicar; Saber se engajar e se comprometer; Saber se relacionar
12	Atendimento ao Público	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar os servidores do Setor para oferecer um atendimento de qualidade aos usuários. 	Saber se comunicar; Aceitar o diferente; Saber solucionar problemas
13	Desenvolvimento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> Qualificar os participantes para os relacionamentos interpessoais no cotidiano de trabalho, considerando os tipos de interações sociais dos servidores técnico-administrativos no ambiente de trabalho: consigo mesmo, em situações grupais, na relação com suas tarefas, com os usuários dos seus serviços e com a Universidade. 	Saber se comunicar; Saber se relacionar/negociar; Saber decidir

Nº	Cursos para desenvolvimento das competências	Objetivo	Competências a serem desenvolvidas
14	Convênios 1. Legislação 2. Elaboração de Convênios 3. Acompanhamento de Convênios	Desenvolver conhecimento e habilidades referentes à elaboração, acompanhamento e orientação de convênios, a fim de manter e expandir os convênios celebrados pelo Setor;	Saber mobilizar recursos Ter visão sistêmica Saber decidir Saber aprender
15	Legislações de órgãos de fomento 1. CAPES 2. CNPQ 3. FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA	Desenvolver conhecimentos relativos as diversas fontes de captação de recurso, capacitando aos servidores na busca de recursos financeiros para financiamento de projetos de pesquisa, possibilitando a divulgação dos meios de captação para toda a comunidade acadêmica.	Saber Agir Saber aprender Saber assumir responsabilidades Ter visão sistêmica Saber mobilizar recursos
16	Resoluções Internas da UFPR	Divulgar as resoluções dos órgãos superiores da UFPR que regulamentam e interferem nas ações estratégicas do Setor, em todos os níveis de atuação: pesquisa, ensino e extensão;	Saber Agir Saber aprender Saber assumir responsabilidades Ter visão sistêmica Saber mobilizar recursos Saber solucionar problemas
17	* Apresentação e produção de textos técnicos	Aperfeiçoar os aspectos relacionados à leitura e à compreensão do texto, à estrutura frasal e às normas lingüísticas. Desenvolver recursos para o uso adequado da escrita e da produção textual atendendo aos critérios da clareza, coesão e coerência, conforme padrões da comunicação oficial.	Saber aprender Saber assumir responsabilidades Saber solucionar problemas

Nº	Cursos para desenvolvimento das competências	Objetivo	Competências a serem desenvolvidas
18	* Língua Estrangeira Moderna <ul style="list-style-type: none"> • Inglês • Espanhol • Italiano 	Desenvolver a capacidade dialética do indivíduo inserido no contexto da globalização, possibilitando estabelecer diálogos e efetuar leitura básica de textos, promovendo o desenvolvimento profissional do servidor, através do aprendizado de um segundo idioma.	Saber Agir Saber aprender Saber mobilizar recursos Saber se engajar e se comprometer Saber assumir responsabilidades Saber decidir Saber solucionar problemas
19	* Informática <ul style="list-style-type: none"> • Básica • Intermediária • Avançada 	Oferecer ao servidor condições de uso do computador e da tecnologia da informática, trabalhando conhecimentos necessários à qualificação para execução das atividades inerentes ao serviço público.	Saber Agir Saber aprender Saber solucionar problemas Saber decidir
20	*Aperfeiçoamento e profissionalização de secretários <ul style="list-style-type: none"> • Módulo 1 - Etiqueta Profissional • Módulo 2 - Gerencia de Arquivos e Documentos • Módulo 3 - Redação Oficial • Módulo 4 - Atendimento ao Público • Módulo 5 - Organização de Eventos 	Capacitar os participantes na aplicação de técnicas de secretariado e métodos de interação, comunicação e desempenho.	Saber Agir Saber aprender Saber mobilizar recursos Saber se engajar e se comprometer Saber assumir responsabilidades Saber decidir Saber solucionar problemas Ter visão sistêmica Saber se relacionar
21	Promoção de eventos	Proporcionar conhecimentos e técnicas para atuação em eventos com pró-atividade.	Saber mobilizar recursos; Saber decidir Assumir responsabilidades

Tabela X

* Cursos constantes na programação de cursos da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFPR.

A Universidade Federal do Paraná possui em seu programa de capacitação alguns cursos de longa duração, ministrados em módulo, o que facilitará na formação dos servidores do Setor no que se refere ao engajamento nos cursos ofertados. Se hoje o Setor de Ciências Jurídicas não conta com um programa de incentivos de capacitação, há portas abertas através do PROGEPE, que apesar de não ofertar cursos voltados para as necessidades específicas dos Setores, nada impede que ocorra se for apresentado um projeto com objetivos definidos alinhados com o planejamento estratégico do Setor.

Não se pretendeu, neste momento, assinalar todos os possíveis cursos que viessem atender as expectativas dos servidores e as necessidades do Setor, mas como um primeiro passo, após todo estudo e levantamento realizado das necessidades para o alcance dos objetivos, buscou-se indicar uma direção para um futuro programa de capacitação para servidores do Setor de Ciências Jurídicas da Universidade Federal do Paraná.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou Cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n.4. p. 13-25, out./dez. 2001.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

BRASIL. Decreto n.5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 21 junho 2006.

BRASIL. Decreto n.5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 26 junho 2007.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 26 junho 2006.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Reforma Universitária. Disponível em <<http://mecsv04.mec.gov.br/reforma/feito.asp>>. Acesso em: 26 junho 2007.

CYRINEU TERRA, José Cláudio. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial, uma grande abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Editora Negócios, 2001, 2ª ed. 313p..

DUTRA, Joel Souza. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas S.A, 2004. 199p.

FLEURY, Afonso e Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas S.A, 2000. 169p.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas S.A, 2000 169p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de Competência e a estratégia organizacional. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 51-61. 2002.

INSTITUTO PIERON. **Treinamento**. Disponível em <<http://www.pieron.com.br>> Acesso em: 13 julho 2007.

JUNIOR, Victor Meyer; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Planejamento e Estratégia: Um estudo de universidade brasileiro. Revista de Estudos da Comunicação (PUC-PR), v.2, n. 3, p. 29-53, março 2001.

LOPES, Maria Cecília Barbosa. **A arte da imprecisão: Como os gestores intermediários integram e implementam políticas estatais e estratégias organizacionais. Um estudo multi-caso em Universidades Públicas**. Curitiba, 2005. 20p.

SENA, Elaine Cristina. **Capacitação Profissional**. Disponível em <<http://www.entreamigos.com.br/textos/trabalho/capacitacao.htm>>. Acesso em 13 de julho 2007.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001, 2ª ed.191p..

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Conselho de Ensino e Pesquisa. Resolução nº 84/97 – CA. **Estabelece normas para Avaliação de Desempenho do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal do Paraná**. Curitiba, 1997. Disponível em <<http://www.ufpr.br/soc>>. Acesso em: 15 agosto 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Conselho de Planejamento e Administração. Resolução n. 24/06 – COPLAD. **Estabelece normas do Plano Institucional para Capacitação e Qualificação dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR**. Curitiba, 2006. Disponível em <<http://www.ufpr.br/soc>>. Acesso em: 15 agosto 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Portaria nº 264, 04/08/06. **Designação da Comissão para estudos de um Plano Institucional de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal da UFPR**. Curitiba, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Plano de Capacitação 2007**. Curitiba, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Manual de Atribuições das Unidades Administrativas dos Setores Acadêmicos da UFPR**. Curitiba, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Setor de Ciências Jurídicas. **Planejamento Estratégico Setor de Ciências Jurídicas**. Curitiba, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação**. Natal, 2006. Disponível em <<http://www.ufrn.br>>. Acesso em: 05 setembro 2007.

YIN, Robert. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005. 3ª ed.