



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ECONÔMICA DE FINANÇAS
PÚBLICAS

WILMA PEDROZA DE REZENDE

INCENTIVOS, MOTIVAÇÕES E DESEMPENHO: ELOS ESSENCIAIS NO
EFETIVO EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE UM SERVIDOR PÚBLICO. UMA
ANÁLISE DA REALIDADE DA UnB.

BRASÍLIA

2020

WILMA PEDROZA DE REZENDE

**INCENTIVOS, MOTIVAÇÕES E DESEMPENHO: ELOS ESSENCIAIS NO
EFETIVO EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE UM SERVIDOR PÚBLICO. UMA
ANÁLISE DA REALIDADE DA UnB.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Madeira Nogueira.

BRASÍLIA

2020

Dedico esse trabalho especialmente ao meu esposo Arnaldo Gratão pelo apoio, incentivo e por acreditar em mim, e também a todos que estiveram envolvidos para que a conclusão dessa pesquisa se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha força, confiança, amor e vida.

Aos meus queridos pais Fenelon Augusto Rezende e Maria Pedroza pelo amor incondicional e por ter me ensinado vencer os desafios, medos, inseguranças, e liberdade para fazer minhas escolhas.

Ao meu esposo, amigo, parceiro Arnaldo Gratão pelo amor, incentivo, apoio, paciência e confiança para a realização desse mestrado.

Ao admirável Prof. Jorge Madeira Nogueira pelos ensinamentos no decorrer das aulas do mestrado e nas orientações fundamentais para realização desse estudo.

Ao Centro de Pesquisa E Aplicação de Bambu e fibras naturais - CPAB/UnB, Professor Jaime Gonçalves de Almeida pelo incentivo e apoio. A minha colega de trabalho Adriana *Onghero* que esteve presente desde a seleção do mestrado até a conclusão, e aos demais colegas que torceram para que a realização do mestrado fosse um sucesso.

Agradeço a todos os colegas do Mestrado Profissional em Gestão Econômica de Finanças Públicas e em especial as minhas amigas Ana Paula e Shirlene pelo apoio, incentivo, e disponibilidade para compartilhar todo conhecimento e aprendizado.

A Universidade de Brasília, Departamento de Economia da UnB, ao programa de Pós-Graduação em Economia, aos Coordenadores e Professores, pela oportunidade de enriquecer a minha trajetória acadêmica.

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.”

Cora Coralina

RESUMO

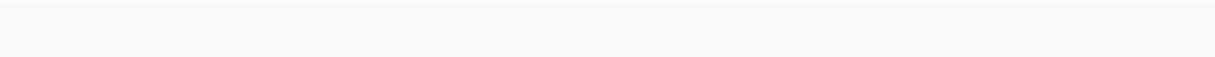
O capital humano é elemento crucial para o crescimento econômico de países e regiões, ao impulsionar a produtividade do trabalho, elemento básico em qualquer atividade produtiva. Sendo assim a presente investigação teve como objetivo principal analisar e avaliar a eficácia do atual sistema de incentivos para técnico-administrativos de universidades públicas Federais. Sua eficácia é elemento essencial na consecução de atividades profissionais de servidores públicos. Assim, se o sistema de incentivos existente, por outro lado, for ineficaz haverá desmotivação para o seu máximo desempenho potencial no local de trabalho. No campo da metodologia, realizou-se uma revisão da literatura científica relacionada com a Teoria do capital humano (TKH) e com a Assimetria de Informação e conseqüentemente seus problemas, seleção adversa e risco moral. Em sua parte empírica, análises das variáveis incentivos, motivação, desempenho e estabilidade e utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB). A análise dos resultados permitiu evidenciar que a Universidade de Brasília (UnB) precisa investir em seus servidores técnico-administrativos, porque muitos profissionais para se sentirem verdadeiramente motivados, precisam de incentivos, para desenvolver seus trabalhos laborais com satisfação e eficácia.

Palavras-chave: Teoria do Capital humano. Assimetria de Informação. Incentivo. Motivação. Desempenho. Universidades Públicas Federais. Universidade de Brasília. Administração Pública.

ABSTRACT

Human capital is a crucial element for economic growth in countries and regions by boosting labor productivity, a basic input in any productive activity. Therefore, the main objective of this research was to analyze and evaluate the effectiveness of the current system of incentives for technical administrators of federal public universities. Its effectiveness is an essential element in the achievement of professional activities of public servants. Thus, if the existing incentive system, on the other hand, is ineffective, there will be discouragement for its maximum potential performance in the workplace. In the field of methodology, a review of the scientific literature related to the Theory of Human Capital (TKH) and the phenomenon of Information Asymmetry and consequently its problems, adverse selection and moral hazard was carried out. In its empirical part, analysis of the incentive, motivation, performance and stability variables and a questionnaire with closed questions to the technical-administrative staff of the University of Brasilia (UnB) was used as a data collection tool. The analysis of the results showed that the University of Brasilia (UnB) needs to invest in its technical-administrative staff, because they are too professional to feel truly motivated, they need incentives, to develop their work with satisfaction and efficiency.

Keywords: Human Capital Theory. Information asymmetry. Incentive. Motivation. Performance. Federal Public Universities. University of Brasilia. Public Administration.



LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Programas de incentivo da UnB

Gráfico 2 – Plano de carreiras dos TAE's

Gráfico 3 – Incentivo à qualificação

Gráfico 4 - Flexibilização

Gráfico 5 – Motivação em permanecer na UnB

Gráfico 6 – Compatibilidade com a função exercida

Gráfico 7 – Treinamento

Gráfico 8 – Estabilidade no emprego

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Incentivo a qualificação

Tabela 2 - Progressão por capacitação profissional

Tabela 3 - Turmas de Mestrado Profissional em Economia para Servidores da FUB

Tabela 4 - Servidores concluintes do curso de Mestrado Profissional em Economia que estão na UnB

LISTA DE SIGLAS

ABC: Academia Brasileira de Ciências

ABE: Associação Brasileira de Educação

AI-5: Ato Institucional n.5

ANDIFES: Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CAD: Conselho de Administração

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNE: Conselho Nacional de Educação

CPAB: Centro de Pesquisa E Aplicação de Bambu e fibras Naturais

DASP: Departamento Administrativo do Serviço Público

DCADE: Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação

DGP: Decanato de Gestão de Pessoas

EC: Emenda Constitucional

ENADE: Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

ENC: Exame Nacional de Cursos

ENEM: Exame Nacional do Ensino Médio

FIES: Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior

IFES: Instituições Federais de Ensino Superior

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MCTI: Ministério da Ciência, tecnologia e Inovação

MEC: Ministério da Educação

PAC: Plano Anual de Capacitação

PAIUB: Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PCCTAE: Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

PNE: Plano Nacional de Educação

PROCAP: Coordenadoria de Capacitação

PROIFES: Federação dos Sindicatos de Professores de Instituições Federais de Ensino Superior

PROUNI: Programa Universidade para todos

PPG-ECO: Programa de Pós-graduação de Economia

REUNI: Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SIPOS: Sistema da Pós-graduação

SISU: Sistema de seleção Unificada

TAEs: Técnico-Administrativo em Educação

TKH: Teoria do Capital Humano

UDF: Universidade do Distrito Federal

UnB: Universidade de Brasília

UNE: União Nacional dos Estudantes

URJ: Universidade do Rio de Janeiro

USP: Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1. ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO E FALHAS DE MERCADO | 17 |
| 1.1 Relação entre a Assimetria de Informação no trabalho organizacional..... | 17 |
| 1.2 Seleção Adversa..... | 21 |
| 1.3 Incentivos e Risco Moral..... | 25 |
| 1.4 A Informação Assimétrica no Trabalho das Universidades Publica Federal..... | 27 |
| 2 CAPITAL HUMANO NO SETOR PÚBLICO..... | 31 |
| 2.1 Teoria do Capital Humano e suas origens..... | 31 |
| 2.2 Análise do Capital Humano em Relação ao Crescimento Econômico..... | 33 |
| 2.3 Capital Humano, Educação e Renda..... | 35 |
| 2.4 Capital Humano na visão atual..... | 38 |
| 3 FUNCIONALISMO PÚBLICO BRASILEIRO: BREVE HISTÓRICO..... | 41 |
| 3.1 Organização da Administração Pública..... | 41 |
| 3.2 Instituições Federais de Ensino (IFES)..... | 46 |
| 3.3 Contextualização a Universidade de Brasília-UnB..... | 54 |
| 4 INCENTIVOS, MOTIVAÇÕES, DESEMPENHO E ESTABILIDADE: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS NA UnB..... | 59 |
| 4.1 Incentivos..... | 59 |
| 4.2 Motivação..... | 65 |
| 4.3 Desempenho..... | 67 |
| 4.4 Estabilidade..... | 70 |
| 5 AVALIANDO COMPLEMENTOS E CONFLITOS..... | 74 |
| 5.1 Incentivo ao Desenvolvimento Profissional dos servidores Técnico-Administrativos | 74 |
| 5.2 O Comportamento humano sob o enfoque da motivação..... | 80 |
| 5.3 Desempenho nas atividades dos trabalhos na organização..... | 83 |
| 5.4 Estabilidade na UnB..... | 84 |
| CONCLUSÃO..... | 87 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 90 |
| APÊNDICES | |
| Apêndice A – Questionário..... | 95 |
| Apêndice B – Resultado do questionário..... | 98 |

INTRODUÇÃO

Esta dissertação objetiva avaliar a eficácia do atual sistema de incentivos para técnico-administrativos de universidades públicas federais. Sua eficácia é elemento essencial na consecução de atividades profissionais de servidores públicos em uma era de crescentes exigências de serviços de qualidade em todas as instituições públicas brasileiras. Se o sistema de incentivos existente, por outro lado, for ineficaz haverá desmotivação para o seu máximo desempenho potencial no local de trabalho.

A administração pública passa por um momento de redefinição de estruturas. A velha estrutura burocrática marcada por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais não encontra espaço no novo modelo de organizações. Esse novo modelo é voltado para prestação de serviços à sociedade com qualidade, eficiência e competência. Nesse contexto, o capital humano tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar os papéis dos servidores públicos incumbido de assumir postura diferente frente à nova administração pública.

Reflexos das grandes mudanças ocorridas no final do século XX e início deste, a Universidade pública brasileira também foi profundamente atingida pelo processo de transformações. Durante séculos as universidades constituíram-se em um padrão assemelhado, com modelos identificados e de grande homogeneidade, embora variações regionais houvesse. Na medida em que elas se diversificam e se diferenciam, a universidade pública brasileira também experimenta profundas transformações.

Diante do exposto a reforma administrativa exigidas das organizações entre tantos outros dilemas, a necessidade de manter uma força de trabalho efetivamente empenhada com os valores e a missão organizacionais. Sendo assim, faz-se necessário o estímulo permanente de desempenho e engajamento dos seus servidores para obter a qualidade do serviço público que satisfaça seus usuários. Nesse sentido para alcançar a eficiência e a eficácia das políticas públicas e da melhoria na prestação dos serviços públicos à sociedade, desafios iminentes na administração pública, é preciso profissionalização e desenvolvimento dos servidores públicos para atrair e reter profissionais talentosos que façam a diferença no contexto do setor público.

É nesse contexto que destacamos a importância da Universidade de Brasília (UnB), objeto de nossa pesquisa, em utilizar alternativas para identificar desempenho, valorização e incentivo no perfil de seus servidores técnico-administrativos. Assim, considera-se o relacionamento entre trabalhadores e a organização, com o objetivo de utilizar as habilidades e a capacidade do

capital humano de forma mais eficiente e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Tendo em vista esta imagem, reforça-se a importância de se entender o empenho das pessoas nas instituições públicas para que possam ser desenvolvidas políticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, o servidor não consegue identificar perspectivas de melhoria no ambiente laboral, por meio de recursos limitados e condições de trabalho aquém do ideal, resultando de fato em um desempenho abaixo do esperado.

Ao analisar o atual panorama em relação ao incentivo dos servidores Técnicos Administrativos da UnB podemos observar que ela, igualmente às demais universidades do país, acompanha os incentivos à qualificação de seus servidores e segue os dispositivos legais que preveem benefícios para o servidor. Sem dúvida o advento do Plano de Carreira dos Servidores Técnico Administrativos em Educação (PPCTAE) é uma conquista significativa para os servidores técnicos administrativos.

O PPCTAE trouxe fôlego novo à política de capacitação ao expandir as tabelas salariais em mais níveis e, principalmente, ao conceder Incentivos à Qualificação Educação Formal que variam de 10% a 75% de aumento salarial e à inclusão da Progressão Funcional por capacitação, isto é, até quatro níveis dentro do mesmo cargo decorrente da obtenção de certificados em programas de capacitação. Essas ações incluídas no Plano podem ser consideradas estratégicas, no sentido que incentivaram até os que estavam próximos da aposentadoria a buscarem se capacitar.

Cabe, contudo, enfatizar que o incentivo à qualificação aos técnico-administrativos, em relação à especialização, mestrado e doutorado, é um incentivo fundamental para os servidores. É um diferencial que além de aumentar o salário, traz oportunidades no qual o servidor se atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa sua formação profissional com o objetivo de tornar-se apto a desenvolver suas atividades. Vale ressaltar que ainda existem obstáculos vividos pelos servidores na instituição, pelo fato que muitos gestores da UnB consideram a capacitação como sendo perda de tempo e gerando ausência do servidor no trabalho.

Além da compreensão dos incentivos ao servidor técnico- administrativos é necessário contemplar o comportamento motivacional humano no ambiente organizacional. A motivação é a força interior que impulsiona o indivíduo em busca de satisfazer determinadas necessidades. Assim, não deveremos considerá-la como uma simples injeção de incentivo que deve ser aplicada esporadicamente, pois tanto as influências externas como as internas motivam o ser

humano, sejam elas conscientes ou inconscientes. Nesse sentido destaca que na busca de realização de objetivos e metas de qualquer natureza o indivíduo necessita de motivação.

Assim sendo, a motivação se refere ao comportamento que é provocado por necessidades no interior do indivíduo e que é dirigido aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. O homem como um ser racional, é considerado um animal dotado de necessidades momentâneas ou que se sucedem conjunta ou isoladamente. Desse modo, a motivação está diretamente relacionada a fatores de ordem psicológicos, fisiológicos, morais, intelectuais e emocionais que conduzem o indivíduo na busca de seus ideais.

A motivação na UnB é algo desafiador, pelo fato de no serviço público existir muitas particularidades e complexidades que são peculiares ao setor público. Ressalta-se que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos do servidor, mas do contexto do trabalho em que ele está inserido. Nesse contexto pode se dizer que alguns fatores motivacionais ou intrínsecos, pode destacar-se na interferência da motivação dos seus servidores como remuneração, reconhecimento pelo trabalho, oportunidade de crescimento, autonomia, realização profissional, progressão na carreira, importância e significado do trabalho, estrutura física do ambiente de trabalho, expectativas e objetivos.

É notório que a motivação acarreta melhorias nas organizações, nos processos internos e no desempenho dos servidores. O gestor público deve dar mais atenção e importância nesse fator, é nessa perspectiva que os servidores técnicos querem ter o próprio trabalho reconhecido pela organização. Dessa forma, na maioria dos casos os servidores sentem que realizar suas atividades é uma obrigação, pois não há reconhecimento. É fundamental mostrar ao servidor que ele é importante e útil para a instituição, assim provavelmente despertam mais motivação nas execuções de suas atividades do dia a dia. Por outro lado, a desmotivação gera grandes problemas para a organização, como alta rotatividade, pouco interesse nas atividades desenvolvidas, falta de preocupação na execução das tarefas, desentendimento e reclamações em relação aos colegas ou com a organização, entre outros.

Em síntese, a Universidade de Brasília precisa investir em seus servidores, porque muito profissional para se sentirem verdadeiramente motivados, precisam de determinados incentivos, como: cursos, treinamentos, eventos de aprimoramento profissional, entre outros. Esses incentivos vão lhes possibilitar crescimento constante em suas carreiras, independentemente se este crescimento vai ser dentro ou fora da organização em si. Assim, é fundamental desenvolver e promover um sistema de valorização, treinamento e desenvolvimento visando melhorar ainda mais o serviço e com isso agregar valor e fazer o servidor sentir-se confortável e motivado no desempenho de suas atividades.

Surge, então, uma desafiadora linha de investigação científica sobre as especificidades dos incentivos, das motivações e avaliação de desempenho do servidor público que diferem daquelas do usual agente de mercado dos modelos teóricos da Economia.

A existência desse esquema de incentivos seria, então, condição necessária e suficiente para atrair e manter jovens talentos nos quadros do setor público? Em contrapartida, a ausência desses incentivos geraria um quadro de servidores desmotivados, incapazes de desenvolver suas atividades com a qualidade desejada pela sociedade?

Surge, assim, uma série de relevantes perguntas, para as quais respostas devem ser buscadas à luz de uma moldura analítica das interfaces entre Administração Pública e Economia. Em decorrência dessa fértil área de investigação, a presente pesquisa terá como objetivo analisar e avaliar a eficácia do atual sistema de incentivos para técnico-administrativos de universidades públicas federais. Tem-se como hipótese de trabalho que o sistema de incentivos, ou a ausência dele, para os servidores públicos técnico-administrativos de instituição de ensino superior é ineficaz em motivá-los a alcançar o seu máximo desempenho potencial, gerando uma generalizada realidade de desmotivação no local de trabalho.

Serão também objeto de análise os seguintes objetivos específicos:

- (i) Identificar sistemas de incentivos exitosos no serviço público, concomitantemente à caracterização do sistema de incentivos à técnico-administrativos das instituições públicas de ensino superior, em geral, e da Universidade de Brasília, em particular;
- (ii) Correlacionar modelos analíticos de Economia (Teoria do Capital Humano, Assimetria de Informação, Seleção Adversa, Risco Moral) com as especificidades das atividades do servidor público de instituições de ensino superior;
- (iii) Aprofundar a identificação dos elementos motivador-desmotivadores do técnico-administrativo na gestão da universidade pública; e
- (iv) Caracterizar um “modelo ideal de incentivos” para motivar os servidores técnico-administrativos de universidades ao alcance de seu desempenho potencial máximo.

O desenvolvimento deste estudo se justifica em virtude da relevância da temática em relação a conhecer os objetivos e instrumentos do incentivo, motivação e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo de uma Instituição de Ensino superior de forma que possa melhor entender a funcionalidade e motivos reais de sua aplicabilidade. Nesse sentido, torna-se importante entender os meios para que sirvam a avaliação de desempenho do servidor público, e como esta é importante para sua carreira. Dessa forma é importante evidenciar os hiatos existentes entre a realidade atual e uma situação ideal de incentivos, motivação e desempenho na Universidade de Brasília para os seus técnico-administrativos.

Um desafio inicial para um adequado desenvolvimento de uma pesquisa com a proposta aqui, é o estabelecimento de uma rigorosa moldura conceitual para a análise das evidências empíricas obtidas. Nesse contexto, realizou-se uma intensa revisão da literatura científica relacionada com a teoria do capital humano (TKH) – na melhoria do qual poderíamos encontrar o principal incentivo de um servidor público -, com os estudos sobre assimetria de informação (seleção adversa, risco moral) – onde se devem encontrar as explicações para as dificuldades de motivar e ser motivado no ambiente de trabalho.

Em sua parte empírica, o estudo utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB). Ele foi aplicado por meio do GoogleDoc e enviado através via e-mail para servidor técnico-administrativos da Universidade de Brasília, no período de 19 a 28 de novembro de 2019. As respostas obtidas foram tabuladas através de gráficos para uma melhor análise. Os respondentes dos questionários foram 60 (sessenta) servidores técnico-administrativos, e a íntegra do documento é apresentada no Apêndice do presente estudo.

Quanto à estrutura do trabalho, está organizado em cinco capítulos, além da introdução e conclusão. O capítulo I apresenta uma abordagem geral acerca de Falhas de Mercado e o problema da Assimetria da Informação. O capítulo II aborda a Teoria do Capital Humano no setor público, enfatizando crescimento econômico, educação e renda. O capítulo III exhibe um breve histórico do funcionalismo Público Brasileiro desde suas origens até a atualidade. O capítulo IV aborda e conceitua características básicas na organização do trabalho na UnB: incentivos, motivações, desempenho e estabilidade. Por fim, o capítulo V analisa os complementos e conflitos dos servidores técnico-administrativos referentes ao incentivo, o comportamento humano sob o enfoque da motivação, o desempenho e estabilidade dentro da instituição.

1. ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO E FALHAS DE MERCADO

1.1 RELAÇÃO ENTRE A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO NO TRABALHO ORGANIZACIONAL

A assimetria de informação consiste num fenômeno marcado pelo desequilíbrio no grau de informações entre dois agentes econômicos que transacionam entre si, e conseqüentemente geram o que se define como falha de mercado. O tema ganhou espaço nos debates acadêmicos desde o início dos anos 70. Três dos autores mais importantes estudiosos - Joseph Stiglitz (Universidade de Columbia), Michael Spence (Universidade de Stanford) e George Akerlof (Universidade da Califórnia) - receberam o Prêmio Nobel de Economia por vários trabalhos sobre as conseqüências da assimetria de informação nos mercados (SCHETTINO, 2006).

George Akerlof (1970) divulgou um dos primeiros trabalhos no qual avalia a assimetria da informação sobre a qualidade de um produto e suas implicações. O seu principal artigo recebeu o título de “O mercado de limões”: incerteza de qualidade e o mecanismo do mercado. Sua investigação foi com mercado de carros usados, no qual o vendedor é o único que realmente tem informações completas sobre a qualidade do carro, para explicar o risco de informações assimétricas. O autor apontou que na presença da assimetria da informação, produtos de baixa qualidade excluem do mercado os produtos de alta qualidade.

É frequente a presença de informação assimétrica nas relações das pessoas umas com as outras. Em muitas situações, pressupõem que pelo menos uma das partes de uma transação possui informações relevantes, enquanto as outras não possuem. Sempre apresentará uma pessoa que sabe mais do que a outra sobre o que está acontecendo. É a situação na qual o comprador e o vendedor possuem informações diferentes sobre uma transação (PINDYCK, 2002).

A assimetria de informação gera uma falha de mercado em alguns setores econômicos e pode comprometer o seu funcionamento ou até mesmo levar ao seu colapso, além de atuar no sentido de favorecer uma parte em detrimento da outra, alterando assim o resultado final da transação (SCHETTINO, 2006). Sendo assim, é conveniente diminuir a ocorrência deste fenômeno. A regulação é um exemplo que trata de conflito de interesses entre as partes, o regulador e o regulado. Conseqüentemente o fenômeno da assimetria informacional se faz presente nessa relação, porém sua ocorrência não é de fácil identificação, isso prejudica os objetivos regulatórios propícios à ausência de informação ou o alcance de informações incompletas ou erradas para a tomada de decisão.

Entretanto, a importância da intervenção do Estado não se limita à simples proteção dos consumidores. Tendo em vista que a informação pode ser considerada um bem público, favorecendo todos os agentes do sistema, isto é, o grande objetivo do Estado deve ser contribuir para que o fluxo de informações seja o mais amplo possível.

É importante mencionar outra questão crucial na teoria da informação assimétrica é o ponto da incerteza, ou seja, não há como prever as formas de casualidades que podem ocorrer ao longo do tempo do contrato, sendo necessárias adaptações. Com a existência da racionalidade limitada e do oportunismo, não existe um contrato que seja completo, podendo existir uma falha pela complexidade dos contratos e limitação do ser humano (ROCHA JÚNIOR, 2001).

Nesse contexto, faz-se necessário comentar que na teoria da assimetria da informação, no mercado de trabalho, o trabalhador tem informações privadas sobre si próprias e que o empregador não tem conhecimentos dessas informações que são de grande importância para determinar a produtividade de seu trabalho. Dessa forma o trabalhador tem interesse em manter essas informações privadas e não as dividir com o empregador, de tal forma, de utilizá-las a seu favor, ganhado com esta atitude. Pois bem, o resultado esperado é que o mercado não gerará um resultado eficiente.

Vale ressaltar, que dentre as implicações da assimetria da informação mais abordadas pela economia da informação estão à problemática da seleção adversa, o risco moral, e “comportamento de manada”¹. Pode-se dizer que são anormalidades responsáveis por grande parte dos desequilíbrios e efeitos socialmente indesejados no mercado. A informação é um dos aspectos básicos nas relações econômicas, desempenhando um papel prioritário na tomada de decisões estratégicas das empresas (JUNIOR & PIRES, 2000). A falta de informações exatas e suficientes para nortear a tomada de decisão dos agentes econômicos limita sua capacidade de agir de modo eficiente, sendo fonte de mau funcionamento dos mercados e perda de bem-estar (LIMA, 2006). Nessa situação, as informações são distribuídas de maneira desigual, ou assimétrica entre os agentes e as consequências são:

- O risco moral é um problema que aparece quando alguém, chamado agente, realiza algum trabalho em nome de outra pessoa, denominada principal. Se o principal não puder acompanhar perfeitamente o comportamento do agente, este tende a empregar menos esforços

¹ Por comportamento de manada entende-se que os agentes econômicos, em um contexto de informação assimétrica ou incerteza, que uma parcela dos agentes participantes de um dado mercado não tem informações suficientes para a tomada de decisão, e que cada agente decide seguir a decisão de outros, hipoteticamente mais bem informados, ou a seguir a maioria.

do que o principal consideraria conveniente. Portanto um dos melhores exemplos da presença do risco moral se depara no mercado de trabalho, onde dificilmente o empregador consegue avaliar ou acompanhar o nível de esforços de seus empregados. Assim risco moral relaciona-se ao risco de comportamento inadequado ou imoral por parte do agente.

- Seleção adversa é um problema que acontece antes da assinatura de um contrato, onde uma das partes dispõe de mais informação que a outra sobre o que está sendo acordado. Segundo Akerlof (1970) trata-se de um processo funcional que relaciona qualidade e incerteza.

Enfatiza-se que as relações assimétricas são próprias do trabalho organizado. Assim, são condições próprias de poder das organizações do trabalho que intervêm nas relações entre os trabalhadores e seus superiores de modo a gerar um distanciamento enorme entre eles. Nota-se que é um sistema que está baseado na hierarquia e na divisão do poder. Destacamos que para garantir o sucesso de uma organização, a realização de metas e suportar o funcionamento dessa divisão o poder é imprescindível.

No pensamento de Enrique (1991) não existe líder sem homem sedutor e repressor; nem divisão do trabalho sem pessoas dominantes que têm o direito de pensar e exprimir sua palavra e sem pessoas submissas, mantidas à distância de seus desejos e de suas palavras. Assim, é relevante citar que na realidade das atividades de trabalho das organizações as palavras como, por exemplo, mandar, fazer e controlar é prática para manter uma divisão entre os seus superiores e subordinados na intenção de controlar a dinâmica dos trabalhos e alcançar os melhores resultados possíveis com eficácia e eficiência.

Brant (2006) trouxe para as relações assimétricas fatores subjetivos e intersubjetivos. Esse trabalho foi fundamentado no pensamento de Kaës (1997) a respeito de alianças inconscientes, o vínculo se organiza a partir de conteúdos que devem ser negados para que a aliança possa existir. Brant faz referência à análise dos processos grupais verificados em uma série de experiências com grupos de uma empresa. Isso significa que os participantes pertenciam a níveis hierárquicos distintos, aspecto esse que teve influência importante para diversas consequências conflituosas e permitiu compreender aspectos presentes nas relações assimétricas.

Foi através de uma modalidade de intervenção por meio de grupos criada por Balint (2005) durante os anos de 1950, que Brant e Oliveira (2006) desenvolveram pesquisas com pessoas que ocupam cargos de supervisão. Sendo assim, essa modalidade de trabalho com grupos foi ajustada para permitir a análise das relações próprias dos ambientes das organizações e instituições públicas, dos chefes formais com os seus subordinados. Os autores coordenavam uma pesquisa com um grupo ocupante de cargo de comando, que relataram casos de sua

experiência pessoal envolvendo as suas relações com seus subordinados. Assim depois do relato de um dos participantes, o grupo em sua análise incluiu, por exemplo, acontecimentos, sentimentos, dificuldades, motivações, frustrações, propósitos, opções de atuação, ou seja, conjunto de aspectos organizacionais, institucionais, subjetivos e intersubjetivos que podiam ser percebidos.

Dessa forma, vale mencionar que o responsável das equipes de trabalho se sente em equilíbrio apenas quando a equipe se manifesta motivada, satisfeitas e comprometida com as metas propostas. Contudo, motivar os empregados e torná-los empenhados é uma tarefa complexa, pelo fato de questionarem ou não cumprirem o que é necessário. Além disso, as organizações impõem aos seus trabalhadores barreiras a informação.

É importante realçar que o problema de assimetria de informação surge quando as características do bem negociado não são observadas por todas as partes envolvidas na transação, nesse caso, os mercados se tornam incompletos, pois não é possível criar um mercado para cada um dos distintos bens. No mercado de trabalho não é diferente pode ocorrer à assimetria nas informações entre empregadores e trabalhadores, nota-se que uma das partes é sempre mais bem informada que a outra, assim ocorre à assimetria de informação na contratação de trabalho, um problema relevante que envolve as partes. O empregado conhece sua própria capacidade e habilidade, ao contrário da organização que, no máximo, tem uma estimativa dessas evidências.

Um dos precursores nesta área foi de Spence (1973), que elaborou um modelo em que empregadores utilizam sinais emitidos pelos trabalhadores para inferir a capacidade do trabalhador. Para o autor o custo de uma pessoa para obter um sinal ou instrução está inversamente relacionado com a sua capacidade, e a sinalização só pode resolver problemas de seleção quando a aquisição do sinal é suficientemente custosa e quando o custo de aquisição é inversamente proporcional à capacidade da pessoa. O modelo de Spence propôs que os trabalhadores mais eficientes sinalizam sua produtividade via nível de escolaridade, o que explica a prática de se exigir em processos de seleção de empregados a realização de provas, apresentação de currículo e histórico escolar.

Entretanto, Salop e Salop (1976) acreditam em um modelo de auto-seleção, caso exista uma parcela do salário que seja baseada na produtividade individual. Assim, a auto-seleção tem vantagem de não desperdiçar recursos com a aquisição de um sinal, pois, o modelo torna é possível acreditar que os empregadores são capazes de encontrar uma condição ótima para selecionar trabalhadores de acordo com suas habilidades, responsabilidades e produtividade para executar as suas atividades laborais.

Nos pensamentos de Akerlof (1970) e Greenwald (1986) as empresas desconhecem a capacidade do trabalhador, mas obtêm uma estimativa precisa depois da contratação. Desse modo obtêm uma análise de como os empregadores podem ter vantagem em relação ao conhecimento da capacidade de seus trabalhadores. Assim, as organizações usam sua vantagem informacional para manter trabalhadores com altas habilidades, diminuindo a inconstância entre os trabalhadores.

Segundo Lazear (1986), esquemas de incentivos podem ser úteis para sinalização e auto-seleção. Isto significa que se as diferenças de produtividade entre os trabalhadores de alta e de baixa produtividade não pode ser mensurada, todos os empregados serão pagos pela produtividade média. Para Lazear (1986), se for possível mensurar a produtividade dos funcionários por meio de um processo custoso, a medida só ocorrerá se os próprios funcionários pagarem por ela a partir de uma redução salarial. Em contrapartida se os custos de mensuração da produtividade forem altos as organizações escolherão por pagar salários fixos, atraindo somente trabalhadores de baixa produtividade.

Em suma, a assimetria de informação é um fenômeno que provém das diferenças informacionais entre as partes envolvidas em um acordo no mercado de trabalho. É notório que em um contrato de trabalho entre empregadores e empregados sempre ocorrerá o problema da assimetria de informações entre as partes, ou seja, o empregado possuirá vantagem em relação ao empregador por conhecer suas habilidades, capacidades e produtividade em desenvolver suas atividades rotineiras na organização.

1.2 SELEÇÃO ADVERSA

No mercado de trabalho a informação assimétrica pode ocorrer no momento da contratação, pois o empregado conhece sua produtividade melhor que o empregador e isso podem causar o problema de seleção adversa. A seleção adversa é causada pelo fenômeno da assimetria da informação antes que os agentes econômicos realizam qualquer transação, ou seja, é um problema pré-contratual, no qual, a parte mais bem informada se beneficia em detrimento das menos informadas. Segundo Fabrício (1993) o incentivo para a parte mais informada tentar tirar vantagem de sua maior quantidade de informações será mínimo se existe a intenção de criar um relacionamento com o comprador para futuras transações, ou se o mercado em questão é regulado por um especialista externo (por exemplo, uma agência governamental). Entretanto, é frequente que ocorram problemas de informação, levando a desvios de eficiência.

Analisar as questões do mercado de trabalho é fundamental para a economia e a sociedade de um país que busca o desenvolvimento econômico. Por isso, a assimetria de informações e a

seleção adversa no âmbito do mercado de trabalho, precisam ser constantemente pesquisadas. Segundo Lazear (1998) a seleção adversa no mercado de trabalho, por exemplo, acontece quando a firma contrata tipos errados de trabalhadores em função de uma política de recrutamento equivocada, já que não consegue selecionar os candidatos mais qualificados para cada vaga. Sendo assim, sempre ocorrerá o problema de seleção adversa nos mercados de trabalho porque os candidatos a emprego têm melhores informações sobre suas qualificações do que a empresa que está contratando, e o empregador não tem certeza da capacidade do indivíduo que ele está contratando no momento do contrato.

Nesse contexto é essencial analisar a questão da motivação do trabalhador no campo organizacional com o problema da seleção adversa. A motivação é uma preposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade desses esforços satisfazerem, ao mesmo tempo, alguma necessidade individual. Considerando-se que a motivação não pode ser observada diretamente e envolve a explicação e o entendimento de diferentes condutas dos indivíduos, esse fenômeno é considerado um assunto de relativa complexidade (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001; GONDIM; SILVA, 2014).

Conforme Ferreira (2010), a motivação no trabalho é um assunto de interesse de vários estudiosos e teóricos da psicologia aplicada e de gestores de organizações, para os quais, quando o trabalhador alcança, ou mesmo supera as metas determinadas, é importante manter a estratégia que permitiu esse nível de desempenho. Para o autor no ambiente de trabalho, a intensidade dessa energia e a orientação do empenho do trabalhador são definidas pela motivação, logo, motivação no trabalho é assunto relevante para as organizações, pois empregados motivados poderão influenciar o sucesso destas.

Segundo Vroom (1995), o problema central de uma teoria sobre motivação é explicar a escolha ou a direção do comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Assim, o autor definiu em sua pesquisa que se concentraria nos papéis de trabalho, ou seja, as tarefas a serem cumpridas são determinadas por um empregador que paga salários àqueles que desenvolvem as tarefas. Para ele a motivação está relacionada ao processo de escolhas realizadas pelas pessoas entre as várias opções de atividade voluntária, e que o processo que conduzia à motivação encontra-se alinhado àquilo que o indivíduo acredita que poderá obter com o seu desempenho no trabalho.

Segundo Portal Educação (2012) existem dois fatores de motivação: humanos e motivacionais. Logo os fatores humanos estão ligados às condições de trabalho e conforto, que interferem na satisfação de cada pessoa. Assim as relações com superiores, com as políticas da

organização e as relações com os colegas são fatores que influenciam na motivação. Por outro lado, os fatores motivacionais são os motivos que fazem uma pessoa se desenvolver enquanto ser humano, com suas potencialidades, ou seja, fatores como a responsabilidade, liberdade, capacidade, promoção e habilidades são determinantes na motivação.

No entanto, quando se reconhece que a motivação do indivíduo nasce de fatores externos, o comportamento é visto como uma reação ao estímulo recebido. Por outro lado, quando se reconhece que a procedência é interna à própria pessoa, o comportamento é identificado como motivação, que levaria esta pessoa a agir até que sua necessidade interior seja satisfeita.

Logo, para Bergamin (1990) os determinantes do comportamento individual podem ser concebidos ora como uma simples reação ao estímulo do ambiente externo que cessa quando o estímulo desaparece, ora identificados como motivação, que têm sua origem no interior da própria pessoa, levando-a agir até que surja uma nova.

Nesse contexto, é interessante a elucidação a respeito das teorias exógenas a qual abrangem os aspectos do trabalho importantes para a valorização e o incentivo da pessoa no contexto laboral, a saber, o conteúdo das atividades e as características do ambiente (TAMOYO; PASCHOAL, 2003). Já as teorias endógenas, por sua vez, para Katzell e Thompson (1990), tratam dos processos ou variáveis que influenciam o comportamento motivado e foram classificadas por Campbell *et. al.* (1970) em “de conteúdo” e de “processo”.

Quando se trata de contratações no mercado de trabalho no pensamento de Spence (1974) se dão basicamente sob a presença do problema de seleção adversa já que um empregador, na maioria das vezes, não tem certeza sobre as habilidades dos candidatos ao emprego antes de contratá-lo, e geralmente continua sem saber por algum período depois da contratação. Para o autor contratar empregados nada mais é do que investir em incertezas e os atributos que não podem ser mudados são considerados como índices e as possíveis de mudanças como sinais. Assim destaca-se que o problema da seleção adversa cria falhas de mercado, e impede que ocorram transações desejáveis.

Para a teoria da informação assimétrica existem duas formas pelas quais o mercado tenta resolver o problema de seleção adversa: sinalização e filtragem.

A sinalização é uma possível solução para os problemas de seleção adversa, onde a parte bem informada sinaliza o que ela sabe por meio das ações tomadas (KREPS, 1994). Assim, em relação a um contrato de trabalho antes de contratar um empregado a empresa realiza testes, que vão da análise de currículo (escolaridade), entrevistas, teste técnicos, dinâmicas de grupo e até testes psicológicos. Essa logística na organização visa à garantia de qualidade do serviço

exercido pelo funcionário. Deste modo a sinalização são sinais que mudam a posição relativa à probabilidade que definem as crenças do empregador.

Por fim, filtragem (“*screening*”) é outra forma que o mercado tenta resolver o problema de seleção adversa, onde quem realiza o primeiro movimento é a parte não detentora da informação privada, diferentemente ao modelo de sinalização desenvolvido por SPENCE (1974). Pode-se exemplificar se um candidato a uma vaga de emprego é selecionado, apenas após passar por várias etapas e testes definidos por seu possível empregador, isto é, testes criados pela parte não informada (o empregador) para conseguir informação da parte informada (o candidato à vaga).

Ao contrário de Spence (1973), Gibbons e Katz (1991) analisam informação assimétrica no mercado de trabalho sendo que o empregador é mais bem informado a respeito das habilidades dos seus empregados em relação a futuros contratantes. Isso implica que os autores acreditam que a organização ao desejar reter um trabalhador, irá sinalizar para o mercado que este possui uma alta habilidade, fazendo com que o mercado eleve os salários dos trabalhadores retidos. Este fato acaba por acarretar a demissão dos trabalhadores de menor habilidade.

Atualmente, uma das principais preocupações das empresas são como suas ações serão interpretas pelo mercado, ou seja, o tipo de sinalização que está sendo passada para os agentes externos, por exemplo, via sua política de dividendos e estrutura de capital. Segundo RASMUSEN (1992) sinalização é uma forma utilizada por um agente para comunicar o seu tipo ou qualidade para outro agente, sob influência do problema de seleção adversa.

Segundo Molho (1997) existe duas versões para sinalização na versão padrão, a parte informada inicia uma sequência de fatos, por exemplo, no caso de mercado de trabalho, o trabalhador escolhe um dado nível de educação e o empregador responde com uma determinada oferta de salário. Para os empregados existe uma versão alternativa, isto é, os empregadores os oferecem vários tipos de contrato que especifica qual o salário para cada nível de educação do empregado e dessa forma os trabalhadores escolhem o contrato preferido.

No modelo de Spence (1974), os candidatos ao emprego fazem o primeiro movimento, ao escolher o nível de educação como sinal a ser emitido. Para o autor educação poderia atuar como um sinalizador de produtividade quando da necessidade de contratação de novos trabalhadores em uma empresa. Mas o modelo de Spence (1974) não comprovou a afirmação que a educação afetaria a produtividade, mas a educação em si foi considerada um sinal que as empresas estariam cobrando e os candidatos deveriam possuí-las.

Por fim, pode-se dizer que a seleção adversa é um problema causado pela assimetria de informação, e ela cria falhas de mercados, conseqüentemente reduz o tamanho de mercado ou até elimina, e impede que ocorram transações desejáveis.

1.3 INCENTIVOS E RISCO MORAL

Os incentivos é um assunto de relevância e têm sido estudados pelos pesquisadores como fonte de assimetria informacional. Originalmente construídos na sistematização da Teoria da Agência, os incentivos são mecanismos utilizados para minimizar os problemas de agência, que surgem da seleção adversa e do risco moral.

Segundo Milgrom e Roberts (1992) e Holmstron e Milgrom (1987), consideram o risco moral um problema de informação, falta de alinhamento de interesses, diferentes níveis de conhecimento para delegação e dificuldade de observar os níveis de esforço dos agentes econômicos. A fim de amenizar o problema de risco moral torna-se necessário monitorar as atividades do agente e estabelecer incentivos contratuais.

Nesse contexto nota-se que o risco moral é um problema depois do contrato firmado, no qual uma das partes passa a agir de forma oportunista após a assinatura do contrato em virtude da outra parte não observar o seu comportamento. De tal modo, que no momento da negociação a parte que tem mais informações pode enganar mentir, e ter vantagem do fato da outra parte não ter informações certas das ações em questões.

Reforça-se, que a presença do risco moral se dá no mercado de trabalho, visto que é difícil o empregador conseguir avaliar ou acompanhar o nível de esforço de seus empregados. Isso ocorre pelo fato do que o esforço não pode ser medido, não pode ser incluído nas cláusulas do contrato assinado entre as partes e assim, não pode ser exigido pelo empregador, dificultando a aplicação do instrumento de filtragem conforme visto na análise da seleção adversa. No contrato de trabalho entre as partes, logo após a contratação, ocorre o risco moral devido ao monitoramento imperfeito, isto é, o contratado poderá não se esforçar ou mesmo não exercer o tipo de esforço preferido pelo contratante.

De acordo com Rasmusen (1992), o mercado de trabalho com as seguintes definições: se o empregador conhece a habilidade do empregado, mas não seu nível de esforço, o problema é de risco moral com ação oculta, se nenhum dos dois conhece a habilidade do trabalhador no início do relacionamento, mas o trabalhador descobre sua capacidade tão logo comece a trabalhar, o problema é de risco moral com conhecimento escondido. Por fim se o trabalhador conhece sua capacidade desde o início, mas o empregador não, o problema é de seleção adversa.

Se o trabalhador adquire suas referências em resposta ao salário oferecido pelo empregador, então o problema é de filtragem (“*screening*”).

Em sua Teoria institucionalista Williamson (1985) advoga como uma possível solução compensatória frente ao risco moral o estabelecimento dos seguintes mecanismos: I) monitoramento diz respeito a uma espécie de auditoria independente, ou monitoramento das condições de execução do contrato, o que torna possível a percepção de comportamentos inapropriados mesmo antes de eles ocorrerem; II) contratos de incentivo são mecanismos contratuais que buscam incentivar os comportamentos positivos, ou seja, buscam realizar a convergência entre os comportamentos alinhamento de incentivos visando eliminar o risco moral e; III) *joint ventures* implica a posse conjunta dos ativos está relacionado a algum grau de integração entre as partes e a finalidade é reduzir o risco de *free-riding*, que é um comportamento oportunista, o estabelecimento de *joint ventures* tem se tornado cada vez mais frequente e é um mecanismo de criação de compromissos (*commitments*) que são mais sólidos e mais críveis.

Destaca-se que os incentivos são uma questão central para resolução de problemas como o risco moral, informação assimétrica e ação oculta (*hiddenaction*). Naturalmente, empresas e trabalhadores têm interesses opostos, na medida em que o esforço empregado pelo trabalhador concede benefícios para o empresário, e ao mesmo tempo gera custos para o funcionário.

Para os autores Ross (1973) e Meckling (1976), o foco consiste em determinar o contrato ou incentivo que seja mais eficiente para governar o relacionamento entre as partes envolvidas, reduzindo ou eliminando as fontes de seleção adversa e de risco moral.

Portanto, existe uma considerável literatura empírica que testa o *trade-off* entre riscos e incentivos. Nela, há a premissa de que a remuneração por desempenho aumenta diretamente a produção. Porém, dado que os trabalhadores são avessos ao risco, os custos de impor um aumento do risco sobre eles refletem diretamente em aumentos salariais, esta é uma das mais antigas premissas da teoria da firma.

Numa abordagem empírica, conforme Prendergast (2000) não há evidências que garantam o *trade-off* entre risco e incentivos. Grande parte dos contratos de incentivos no mundo real não leva em conta o risco como uma questão central, à exceção de planos de incentivos para altos executivos (BAKER, 2002). Segundo Prendergast (2002a) o teste empírico não tem revelado uma relação consistente entre incentivos e as medidas de incerteza. De acordo com os testes de correlação para uma série de ocupações, as medidas observadas de incerteza são positivamente correlacionadas com o oferecimento de incentivos.

De acordo com Agrawal (2013), em países como o Brasil, um dos principais problemas do serviço público são as características de instituições e de planos de carreiras que não permitem a implementação de sistemas de remuneração variável. Sendo assim, muito embora em algumas funções o setor público pague em média valores superiores ao do setor privado e atraia profissionais com elevado potencial, a ausência de remuneração variável pode se configurar como falta de incentivo e desmotivação aos trabalhadores, comprometendo a eficiência e desempenho individual e a exploração de toda a potencialidade desses servidores (NAKAYAMA & SALOTT, 2014).

Nesse contexto, as organizações públicas tendem a ficar sob a influência do risco moral, uma vez que o desempenho dos trabalhadores, sem mecanismos de incentivos adequados, fica condicionado às motivações pessoais a despeito dos objetivos das próprias organizações (KLANN *et. al.* 2015).

Enfim, em se tratando de risco moral e incentivo no mercado de trabalho é pertinente destacar que em um contrato de trabalho entre o empregado e empregador pode ocorrer o risco moral, esse por sua vez surge quando não é possível o empregador monitorar o trabalhador. Nesse caso há possibilidade de se criar algum esquema de incentivos que incentiva o trabalhador a se esforçar em suas atividades rotineiras de trabalho. Isso implica que apesar de o esforço não ser mensurado, ele é positivamente relacionado com a produção observável.

1.4. A INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA NO TRABALHO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

A teoria da agência preocupa-se em especial com o problema agente versus principal, também conhecido na literatura como conflitos de agência. Klein (1983) assegura que não há contrato completo. No pensamento de Jensen e Meckling (1976) afirma que não há agente perfeito. De acordo com os autores existe uma relação estabelecida como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para desempenhar algum serviço ou trabalho em nome dos contratantes. Assim inclui a delegação de autoridade para a tomada de decisões pelo agente e destacaram que o problema existe em todos os tipos de organizações, inclusive em universidades.

Neste contexto nota-se que a teoria do agenciamento se fundamenta nas relações contratuais, ou seja, há uma relação de agência nos ambientes organizacionais quando ocorre a delegação de poder de um grupo a outro ou de um indivíduo a outro, seja através de um contrato formal ou não, flexível ou rígido. Esse instrumento tem como objetivo determinar a atuação do

agente com vistas a aumentar a probabilidade de que a sua atuação seja pautada nos interesses do principal (ARAÚJO, SANCHEZ, 2005).

Com fundamento na teoria do agenciamento desenvolvida, os gestores nomeados agentes contratados tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios, ou seja, estabilidade no emprego, mais poder e agindo em interesse próprio e não seguindo os interesses da instituição e demais partes interessadas do principal.

De acordo com Jensen e Meckling (1976) para amenizar o problema, sugeriram que as instituições públicas deveriam adotar uma série de medidas para alinhar os interesses dos envolvidos, com o objetivo principal para alcançar o sucesso da organização. No entanto, foram estabelecidas medidas que incluíam práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações, essa prática convencionou-se denominar governança.

Assim, as questões contempladas pela teoria agente-principal estão relacionadas com a existência de informação assimétrica entre agente-principal. A assimetria ocorre quando uma das partes no caso agente possui mais informação em detrimento da outra parte que é o principal. Esse fenômeno assimetria de informação acontece porque o agente tende a estar mais diretamente vinculado às operações diárias da instituição do que o principal, além de outros fatores próprios da dinâmica das sociedades contemporâneas.

A presença do problema está relacionada com a teoria do agenciamento que reside no fato de o agente agir oportunamente em prol de sua satisfação pessoal, dado que existe uma assimetria informacional entre o agente, que possui maiores informações, e o principal que é a parte desinformada. Além disso, tanto os principais como os agentes visam maximizar a sua função-utilidade. O proprietário busca o aumento de sua riqueza e o agente a maximização de variáveis, como a remuneração, o poder e o reconhecimento (ARAÚJO, SANCHEZ, 2005; FONTES FILHO, 2003; MARTINEZ 1998).

Desta forma, é necessária a formulação de contratos eficientes pelo principal que, através de sistemas de incentivos e de controles, possam mitigar as condutas inoportunas dos agentes (MARTINEZ, 1998; ARAÚJO, SANCHEZ, 2005). Ainda com fim de aliviar, tais comportamentos do agente, as universidades incorrem em diversos custos, dentre eles, podem-se citar as despesas de monitoramento pelo principal com o intuito de minimizar o oportunismo do agente. Esses gastos podem estar relacionados com a implementação de sistemas de informação, com os sistemas de controle e auditorias, contratação de seguros e as próprias perdas decorrentes das ações indevidas do agente (KASSAI *et. al.* 2000).

Ressalta-se, que a assimetria de informações nas instituições está associada ao fato, aparentemente simples, de governantes e seus auxiliares deterem uma série de dados e registros

que não estão à disposição dos governados (CANELA; NASCIMENTO, 2009). Sendo assim, nesse formato a sociedade tem o direito básico de saber, de se expressarem, de serem informados sobre o que o governo está fazendo, sobre as motivações e também debater o assunto, pois é necessário que haja transparência e abertura por parte dos governos.

No entanto, o atendimento aos princípios de boa governança nos Relatórios de Gestão das universidades ainda é insuficiente para se atingir o nível mais alto de transparência, pois, os dados evidenciam que, para melhorar esse perfil, é preciso implantar as práticas de boa governança, visando a ampliar a transparência ativa prevista na lei brasileira de acesso à informação. Para tanto, a divulgação das informações precisa ser oportuna, com clareza e a percepção de que a informação é correta na medida do possível, dada a relação entre o emissor e receptor iniciativa que poderia mitigar a assimetria de informação.

De acordo com BEAL (2008), a assimetria pode ocorrer tanto quando não se tem a informação, gerando um problema de disponibilidade ou quando se tem a informação, mas não há certeza com relação à sua integridade que é a garantia da criação legítima e da consistência da informação ao longo do seu ciclo de vida. Portanto, fundamental que as universidades públicas buscam atuar de maneira eficaz, para que sua relação de trabalho seja mais eficiente.

Pinto Jr. e Pires (2000) afirmam que interessante que às empresas ocultam as informações a seu respeito, de forma que suas concorrentes não se beneficiem dessas informações. Podem acontecer que as universidades resguardem informações dos órgãos representativos da sociedade, responsáveis pelo controle de suas atividades. Isso faz com que haja custos adicionais no esforço de fazer com que a universidade opere de forma eficiente, do ponto de vista da sociedade. Entre as universidades públicas, a opção pelas federais se justifica pelo fato de elas terem um único Principal, o MEC, bem como do fato de os Agentes (os reitores) terem objetivos muito semelhantes. As relações assimétricas entre as universidades públicas federal e o Ministério da Educação (MEC) caracterizam-se como risco moral pelo fato de uma parte ser bem mais informada que a outra.

Em suma compete ao estado estabelecer uma política nacional para a educação superior, criar mecanismos que incentivem as universidades a seguir a essa política e a implementação de sistemas de acompanhamento e controle dos processos de produção universitária. Necessita-se que observe durante o processo o esforço dos gestores de universidades em busca a alcançar os objetivos daquela política para ter resultados com qualidade e eficiência dos serviços prestados a sociedade.

Neste contexto é imprescindível a implementação de sistemas como, por exemplo, monitoramento, que visa acompanhar dos processos produtivos universitários, com ênfase no

atendimento dos interesses da sociedade e avaliação do desempenho, tendo como objetivo alcançar resultados qualitativos e quantitativos. Deste modo é necessária a coordenação entre as ações produtivas executadas pela universidade e a política para o ensino superior, isso pode ser feito a partir da criação de mecanismos de monitoramento e de avaliação de universidades. Ressalva-se, que o problema em adotar uma estratégia que coordene esse interesse está não só na capacidade dos gestores de universidades em captar e processar a informação, mas também na maneira de como a informação enviada pelo Governo é utilizada, considerando-se a possibilidade de ela ser distorcida pelos interesses daqueles gestores, comprometendo as atividades do trabalho da instituição.

2. CAPITAL HUMANO NO SETOR PÚBLICO

2.1 TEORIA DO CAPITAL HUMANO E SUAS ORIGENS.

É relevante ressaltar que não é possível associar a teoria do capital humano em uma só corrente de pensamento. Vários pensadores têm estudado o assunto ao longo das décadas. Adam Smith, por exemplo, considerou as habilidades humanas como um bem de natureza econômica.

Já Alfred Marshall conceituou como capital, toda acumulação de coisas resultantes de esforço e sacrifício humanos, destinados principalmente a assegurar benefícios futuros (MARSHALL, 1957). Na visão de Marx (1978), a força de trabalho só se transforma em capital quando se torna mercadoria para o próprio trabalhador, ou seja, com a finalidade de obter ganho com o próprio trabalho do indivíduo.

Considerado o "pai da economia moderna", Adam Smith, foi o precursor a idealizar uma definição para o capital humano. Smith (1996), quando discorre em seu capítulo denominado “desigualdades decorrentes da natureza dos próprios empregos”, classifica cinco razões pelas quais trabalhos diversos auferem rendas diferentes: o caráter agradável ou desagradável; a dificuldade e o alto dispêndio necessário para aprender a tarefa; a constância ou inconstância; o grau de confiança exigido e, por fim, a chance de sucesso do trabalho (pp.147-164). Para Smith, a renda de um trabalho estava internamente ligada às aptidões, habilidades e talentos dos trabalhadores, assim os trabalhos mais difíceis e que exigiam mais do trabalhador teriam melhores remunerações.

Economista britânico do século XIX Alfred Marshall, desenvolveu e propagou mais a ideia de Adam Smith. Em seu livro “Princípios de Economia” apresenta novos fundamentos para a origem da Teoria do Capital Humano. Ele enfatiza que o aprendizado nas escolas gerava ganhos futuros pelo aumento da capacidade intelectual dos indivíduos. Nota-se que essa ideia era o oposto do que as pessoas acreditavam que a experiência prática em fábricas e ofícios era mais importante que a educação obtida em escolas.

Nesse sentido Marshall, acreditava que o investimento público ou privado na educação era vantajoso para o desenvolvimento da nação e que despertaria habilidades ocultas dos indivíduos. Para o autor a educação não fazia parte do capital humano de uma nação, dissociava o trabalho humano de capital por definição, ele dava muita importância nos resultados que a educação formal gerava na produtividade dos trabalhadores como indivíduos e da nação como um todo.

Finalmente emergiu, na década de 60 do século XX, a Teoria do Capital Humano, originada em estudos realizados pelos economistas Theodore William Schultz, Jacob Mincer e Gary Becker (Blaug, 1982), para explicar o porquê das disparidades na distribuição de renda, da pobreza, das imperfeições que caracterizavam o mercado de trabalho e impactavam o crescimento econômico dos países. Para os citados economistas, o capital humano seria um fator essencial à economia tanto quanto o capital físico e o trabalho.

Ao formalizar a Teoria do Capital Humano Schultz (1961), em sua obra *Investment in Human Capital*, destacou que apesar da óbvia comparação entre capital físico e capital humano, deve se estabelecer uma dissociação entre os conceitos. Para o autor, diferente do capital físico, era complexo conseguir distinguir investimentos em capital humano de consumo, pois o gasto acontece em uma atividade que tanto gera um aumento na capacidade do indivíduo quanto um maior bem-estar.

Schultz (1961) em sua pesquisa evidenciou a educação como uma forma de investimento que tinha a capacidade de gerar mudanças no crescimento econômico e defendeu a necessidade de classificar a acumulação de capital humano de forma diferente da classificação dada ao consumo, devido às suas particularidades tanto quantitativas quanto qualitativas. Para ele tanto o conhecimento como as habilidades significavam uma forma de capital, e como resultado a educação não só gera retorno para o indivíduo em termos salariais, como também para o crescimento do país.

No pensamento do economista de Gary Becker (1962) o capital humano se distingue em dois: o capital humano geral, que é definido como a coletânea de habilidades gerais de um indivíduo, de forma que um treinamento em tal aspecto gera um aumento na produtividade como um todo, se aplicando a qualquer tipo de emprego; e o capital humano específico, que se refere a um conjunto de habilidades só aplicáveis a situações específicas, de forma que um treinamento nesse aspecto geraria uma produtividade apenas para um tipo de emprego.

Seguindo essa Linha, há perspectiva que os trabalhadores investirão em seu capital humano geral, buscando treinamentos e atividades que irão melhorar sua produtividade como um todo, enquanto as organizações investirão no capital humano específico de seus empregados.

Em 1964, Gary Becker discutiu sobre o tema, publicou "*Human capital: a theoretical and empirical analysis with especial reference to education*". Com uma visão mais ordenada analisou que o custo-benefício das atividades que aumentam a produtividade. De acordo com ele o investimento em educação contribui para o crescimento econômico, melhora os rendimentos individuais e impacta positivamente sobre a saúde e a formação das famílias e

ressalta a importância da presença do governo em atuar e estender a educação de qualidade a todos.

Em suma, Becker (1993) apresenta a relação que existe entre o salário e a escolarização das pessoas, demonstrando que, quanto maior a educação, maior o salário. Portanto, é compreensivo dizer que o nível de escolaridade de uma população é também uma forma de estoque de capital humano. Para Becker existe uma relação positiva entre a renda dos pais com renda dos filhos no futuro. Isso porque existe a influência que os pais terão na formação de seus filhos através de escolas com qualidade e treinamento.

Por sua vez, Jacob Mincer, (1981) outro importante pesquisador da teoria do capital humano, demonstrou empiricamente como o fator trabalho é influenciado pelo capital humano. Esse autor propôs que a remuneração do trabalho deveria aumentar conforme o nível de educação e experiência do trabalhador e desenvolveu uma função denominada “função salário do capital humano”, que passou a ser utilizada para elaborar políticas educacionais baseadas nas estimativas das taxas de retorno da educação.

É neste contexto pressupõe-se que o aumento de capital humano pela educação formal gera, além do aumento de renda do indivíduo, externalidades positivas. De acordo com Mincer (1981), exemplos de tais externalidades incluem a cidadania informada e responsável, melhores habilidades de comunicação, bom comportamento perante as leis e padrões de saúde, dentre outras. Sendo assim, a educação, uma das maiores e mais óbvias formas de capital humano apresentam uma característica de disseminação gerando benefícios não só para o indivíduo, mas também para a sociedade como um todo.

2.2 ANÁLISE DO CAPITAL HUMANO EM RELAÇÃO AO CRESCIMENTO ECONÔMICO

A teoria do capital humano surge na literatura em circunstância de buscar explicação quais são os fatores que contribuem, de forma direta ou indireta, para o processo de crescimento econômico entre países. Até a década de 1950 estudos como de Solow (1956), O ganhador do Prêmio Nobel, foram inspirados na economia clássica, utilizam apenas os fatores capital e trabalho para definir a diferença de crescimento entre países.

Mankiw, Romer e Weil (1992) foram responsáveis pelo primeiro método de análise da relação entre capital humano e crescimento a ser considerado, se refere ao modelo neoclássico estendido, que introduziram o capital humano na análise do modelo de SOLOW (1956). Além de destacar a importância do capital humano como um insumo no processo de produção foi

observado que a ausência da medida de acúmulo de capital humano na análise empírica pode causar alguns problemas estatísticos.

Com base nos argumentos expostos, Mankin, Romer e Weil (1992) recomendaram que para uma melhor compreensão da relação entre poupança, crescimento populacional e renda é necessário adicionar à análise de Solow a acumulação de capital humano.

No modelo de crescimento endógeno do estudioso Romer (1990) desenvolveu a visão de que o capital humano é um elemento fundamental para o setor de pesquisa, o qual contribui para a geração de novos produtos e ideias que promovem o progresso tecnológico. Dessa forma, países com grandes estoques iniciais de capital humano conseguem produzir novos produtos de maneira mais rápida e tendem a crescer mais rapidamente. O autor concluiu que no equilíbrio, a taxa de crescimento do produto deve ser igual à taxa de mudança tecnológica, a qual depende do nível de capital humano.

Em análise entre a relação do capital humano com o crescimento econômico, é pertinente destacar que os primeiros estudos que ligam o investimento em educação, melhor distribuição de renda e crescimento econômico iniciaram-se nas décadas de 1950 e 60 através do grupo de estudos de Schultz. Porém existe controvérsia no campo de pesquisas sobre a medida de influência da renda no crescimento econômico, os estudos tratam a análise do ambiente microeconômico e macroeconômico. Portanto, o crescimento está fortemente atrelado ao processo de desenvolvimento tecnológico e o fator humano é gerador de tecnologia e deve estar preparado para aceitar e beneficiar-se das novas tecnologias.

Na análise de Mincer (1958), era essencial decidir de forma individual e racional entre gastar tempo para obter novos conhecimentos, e aplicá-los posteriormente em atividades profissionais ou manter-se no trabalho sem novas formas de treinamento e estudo de novos conhecimentos. Assim, o autor conclui que a dispersão entre os rendimentos pessoais estava associada ao volume de investimento efetuado em capital humano, os quais impactariam na produtividade e no crescimento da economia.

Neste contexto, outro notável quando se fala em capital humano, o teórico Becker (1963), defende que o capital humano é um conjunto de capacidades produtivas que uma pessoa pode adquirir, devido à acumulação de conhecimentos gerais ou específicos, que podem ser utilizados na produção de riqueza. Desse modo, sua principal preocupação é decorrente de que os indivíduos tomam a decisão de investir em educação, levando em conta seus custos e benefícios, atribuindo, entre estes melhores rendimentos, maior nível cultural e outros benefícios não monetários.

Pelo exposto, o nível de capital humano de uma população influencia o sistema econômico de diversas formas, com o aumento da produtividade, dos lucros, do fornecimento de maiores conhecimentos e habilidades, e também por resolver problemas e superar dificuldades regionais, contribuindo com a sociedade de forma individual e coletiva.

Hirschman (1961) defende a mesma linha de pensamento, ao afirmar que uma das causas do crescimento ser desequilibrado se dá em função de um progresso desigual em áreas específicas, tais como o setor educacional. Desta forma, o autor reconhece que uma das alternativas para minimizar as disparidades regionais seria a realização de investimentos que produzissem efeitos positivos ao crescimento econômico, bem como no setor educacional, ou seja, no capital humano.

Almeida e Pereira (2000) enfatizam a importância da melhoria do nível de educação ou de habilidades dos trabalhadores, adquiridas por meio de treinamento ou de conhecimentos específicos para o crescimento econômico. Segundo os autores, a inserção do capital humano no espaço geográfico têm sido um dos principais métodos, politicamente utilizados, para a redução da pobreza e dos diferenciais de renda. Assim, além da redução das desigualdades sociais, o capital humano é um importante dispositivo para amenizar as disparidades regionais, homogeneizando o crescimento e o desenvolvimento socioeconômico entre regiões.

É essencial expor que a teoria do capital humano e o aspecto quantitativo não determinam produtividade, ou seja, o lado qualitativo é o que realmente atribui valor, apresentando melhora no produto e trabalho em uma sociedade. Dessa forma, o investimento em educação está relacionado com o crescimento econômico porque o mesmo alcança níveis de produtividade, desenvolvimento tecnológico e uma população mais instruída e capacitada para o mercado de trabalho.

Em síntese, o capital humano é elemento crucial para o crescimento econômico em países e regiões, ao impulsionar a produtividade do trabalho, elemento básico em qualquer atividade produtiva. É relevante a ideia de investir em capital humano, parte do princípio que uma força de trabalho instruída, com qualidade de vida, com acesso aos serviços sociais básicos e plena cidadania será mais produtiva e eficaz nas suas atividades. A teoria do capital humano complementa a ideia da divisão social do trabalho como instrumento de qualificação e especialização do trabalhador no processo produtivo.

2.3 CAPITAL HUMANO, EDUCAÇÃO E RENDA

É vital destacar que o capital humano e a educação são consideradas na literatura como um fator estratégico no método de determinação de renda e no crescimento econômico de um

país. Sendo assim, a educação representa aumentos na produtividade, resultante do acréscimo de conhecimentos do indivíduo e de suas habilidades. A educação é considerada um ponto para potencializar o fator trabalho.

Solow (1957) destaca que a importância da educação para o crescimento econômico de uma nação é resultado de três fatores: o aumento no seu estoque de capital físico, o aumento de sua força de trabalho e um residual representando outros fatores. Este residual foi denominado por Solow de “progresso tecnológico” e notou que aumentos no nível de educação foram um dos fatores que contribuiu para o crescimento econômico.

Para Becker, (1975) a educação contribui para o aumento da produtividade de um indivíduo e, conseqüentemente, para um maior retorno salarial ao longo da sua carreira. A educação constitui-se em um elemento que auxilia na superação de desequilíbrios econômicos, além de propiciar a absorção e difusão de novas tecnologias (NELSON E PHELPS, 1966). Afinal, o investimento em educação é considerado um elemento imprescindível para o processo de crescimento econômico.

Na linha de pensamento de Schultz (1961) o investimento em capital humano pode ser dividido em cinco categorias: instalações e serviços de saúde; *on-the-job training*; ensino formal fundamental, médio e superior; programa para adultos, não vinculado a instituições privadas; e migrações de famílias buscando novas oportunidades de trabalho. Segundo Schultz (1964), as pessoas valorizam as suas capacidades, tanto como produtores, quanto como consumidores, pelo investimento que fazem em si mesmas. Dessa forma a educação é considerada um ponto importante para se investir no capital humano, pois, enquanto o nível de bens de produção tem declinado em relação à renda, o capital humano tem aumentado.

Nos estudos de Schultz (1964), são identificadas pesquisas que demonstram indícios de forte associação entre nível de educação e aumento nos rendimentos individuais e nacionais. Esse nível de associação é o ponto para equilibrar a distribuição da renda pessoal e o investimento em educação seria uma alternativa para a redução das desigualdades sociais.

Quanto à relação entre o capital humano, a educação e a renda possuem uma forte ligação entre investimento em capital humano e o valor econômico do indivíduo, uma vez que, quanto mais investimentos em educação, maior será a produtividade, os rendimentos, a eficiência e desempenho do crescimento econômico nacional.

Schultz (1987) afirma que aumentos nas aptidões adquiridas pelas pessoas no mundo inteiro e avanços em conhecimentos úteis detêm a chave da futura produtividade econômica, bem como de suas contribuições ao bem-estar humano. Isso significa que investir em capital humano causa futura perspectivas na humanidade.

Becker (1993) segue a mesma linha de pensamento, afirma que o capital humano é um conjunto de capacidades produtivas que uma pessoa pode adquirir, devido à acumulação de conhecimentos gerais ou específicos, que podem ser utilizados na produção de riqueza. Nesse sentido, sua principal preocupação é decorrente de que os indivíduos tomam a decisão de investirem em educação, levando em conta seu custo benefícios, atribuindo, entre estes melhores rendimentos, maior nível cultural e outros benefícios não monetários.

Na linha de pesquisa de Drucker (2001) confirma que atualmente os empregos exigem mais o conhecimento dos trabalhadores, e que o mesmo para se manter empregados devem estar em um processo de aprendizado contínuo, a ascensão de classe e melhoria na renda é um desafio. Para o autor os indivíduos devem ser treinados para permanecerem em contato com o aprendizado, porque as áreas de conhecimento estão em constante mudança.

A partir da oficialização da teoria do capital humano a educação passou a assumir um papel fundamental no panorama econômico. Para Frigotto (1993) investir no capital humano tornou-se fundamental para o desenvolvimento da sociedade e ascensão do indivíduo e conseqüentemente de seus rendimentos, o que coloca “na conta” da educação a responsabilidade de solução para os problemas da desigualdade social e, para aqueles que não conseguem a mobilidade social, resta-lhes a culpa.

Sendo assim investir no capital humano passa a significar um dos determinantes básicos para o aumento da produtividade e elemento de superação do atraso econômico. Do ponto de vista macroeconômico, constitui-se no fator explicativo das diferenças individuais de produtividade e de renda e, conseqüentemente, de mobilidade social. (FRIGOTTO, 1993, p. 41).

Na visão de Davenport (2001), os indivíduos podem apreciar salário e estabilidade, porém podem priorizar um cargo em que se sintam valorizados. Desta maneira, o retorno para o investimento em seu capital humano consiste em possuir um salário de acordo com a expectativa, estabilidade e sentir-se valorizado no ambiente de trabalho.

É primordial evidenciar que a educação é vista não somente como um determinante do crescimento econômico de um país, mas também como um dinamizador de externalidades positivas para a sociedade, pois proporciona maior consciência ao indivíduo, seja de caráter político, ético, moral ou social, com redução de fatores de risco à população e oportuniza maior bem-estar coletivo.

Nos estudos de Barros, Henriques e Mendonça (1997), o impacto de investimentos na educação não influencia apenas aqueles que se educam, mas também aqueles que os rodeiam, pois impacta na produtividade, aumenta a expectativa de vida das pessoas, devido à maior

disponibilidade de recursos, além de, possivelmente, fazer com que os indivíduos reduzam o número de filhos, aumentando a qualidade de vida e reduzindo a pobreza no futuro.

Perante essas observações fica explícita que a educação pode oferecer externalidades positivas diretas e indiretas na economia. O impacto das externalidades direta reflete nos melhores rendimentos do indivíduo, e oportuniza, num caráter coletivo, maior crescimento econômico. Em contrapartida as externalidades indiretas propiciam maior equidade e justiça social.

Em suma considerando a importância das Instituições de educação superior, vale à pena mencionar que a Teoria do Capital Humano afirma que a educação é um investimento e que as pessoas mais produtivas são aquelas que possuem maior escolaridade. Isso quer dizer que quanto maior for o aumento do nível educacional de uma pessoa, maiores serão sua produtividade, seus ganhos futuros e o crescimento econômico do país. Afinal o capital humano é proveniente da ideia de qualificação dos indivíduos de tal forma que o investimento em educação faz com que as pessoas se tornem mais produtiva e, conseqüentemente, obtendo rendas maiores e influenciando de forma significativa o crescimento econômico do país.

2.4 CAPITAL HUMANO NA VISÃO ATUAL.

Nos últimos tempos a administração pública brasileira passa por mudanças e reformas significativas na sua estrutura administrativa principalmente para prestação de serviços à sociedade com qualidade, eficiência e competência. Nesse contexto, a área de recursos humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos servidores, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública.

Sendo assim, a moderna gestão pública confronta-se nos últimos tempos, com grandes desafios, resultado das pressões políticas e econômicas do mundo em constante transformação. Daí a necessidade do estado na implantação de reformas administrativas, para dar respostas ao cidadão, bem como, dar importância ao capital humano e suas relações interpessoais num contexto organizacional, com base na eficiência e eficácia dos resultados dos seus serviços prestados à sociedade.

Geralmente todas as organizações são basicamente constituídas por um conjunto de recursos, entre os quais as pessoas, que independentemente do seu papel são fundamentais para fazê-las funcionar. A moderna gestão de pessoas trata as pessoas como tal, isto é, como indivíduos com habilidades, conhecimentos e experiências próprias, que colocam à disposição das organizações (CHIAVENATO, 2008).

Dando sequência nessa temática, os esforços de modernização da Administração Pública verificada nos últimos anos decorrentes das pressões e exigências políticas e socioeconômicas do mundo moderno têm suscitado aos estados e governos desafios enormes relacionados com as reformas administrativas, onde o componente humano está sempre presente (TAVARES. 2010).

Segundo Tavares (2010), as reformas consistem na adoção de algumas políticas e práticas de gestão consideradas fundamentais para responder aos problemas da eficiência, transparência e desburocratização, colocar em primeiro lugar o cidadão e os agentes econômicos, na dinâmica permanente dos organismos públicos com a sociedade civil, na sequência do processo de formação e implementação de políticas públicas.

Pelo exposto é notório que as mudanças, transformações sociais e conjuntura econômica têm levado as organizações a passarem por reformas administrativas que priorizam uma lógica de resultados. Dessa forma, as organizações têm passado por mudanças significativas para atender aos desafios que lhes são impostos por estas reformas. Entretanto, percebe-se que o capital humano sempre existiu nas organizações, a mudança em evidências foi o reconhecimento, de modo revelado, em virtude de sua importância na organização, focado na gestão de pessoas base para o processo de mudança organizacional. Seguramente se tornou uma das áreas mais importantes de qualquer organização pública, visto que é provedora e defensora das pessoas e agrega conhecimento, qualidade e flexibilidade a organização.

Por fim, Schultz (1961) foi o primeiro a formalizar que o conhecimento e as habilidades das pessoas eram uma forma de capital, o capital humano. Posteriormente, na percepção de Bontis (1999), o capital humano foi incorporado ao contexto do capital intelectual e destacado como fonte de vantagem competitiva, inovação e renovação estratégica.

Recentemente, Fernández, Gisbert e Salazar (2013) ampliaram o seu escopo e asseguram que o nível de capital humano influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados. É importante enfatizar que as pessoas são os principais agentes da organização e os seus conhecimentos, habilidades e atitudes formam o capital humano, que é um ativo intangível e pode ser fonte de vantagem competitiva. Os autores inseriram novos aspectos como fatores formadores do capital humano, entre eles a motivação, a criatividade, a capacidade de percepção e a capacidade para o trabalho em equipe, além de valores como a ética e a transparência nas ações. Eles destacam que possuir em seus quadros pessoas com bom nível de capital humano não é suficiente para a organização alcançar resultados superiores, as pessoas precisam de motivação e entusiasmo para colocar em prática todo o seu potencial.

Neste âmbito nota-se, que à medida que aumenta a complexidade dos mercados e, ainda, em função da elevação do conhecimento ao nível de principal fator de produção, novas características são exigidas das pessoas nas organizações. Logo, há uma constante preocupação em aumentar o nível de desempenho da gestão pública, a começar com ajuda dos seus trabalhadores. As suas capacidades, competências e comportamentos, são essenciais para o êxito de qualquer esforço de modernização das administrações públicas.

Conforme Chiavenato, (2007) “a moderna administração (gestão) de recursos humanos procura tratar as pessoas como pessoas e simultaneamente como importante recurso organizacional, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meio de produção”.

Nos dias atuais as mudanças ocorrem de uma forma muito intensas e inquietação para qualquer trabalhador, e em que a economia cada vez mais se baseia no conhecimento. Segundo Crawford,(1994) para a maior parte da população mundial este desenvolvimento irá melhorar sensivelmente a condição de vida, libertando-a do excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, permitindo que desenvolvam seu potencial humano da melhor maneira.

É essencial a valorização do capital humano uma vez que está ligada à rapidez com que os conhecimentos das pessoas se adaptam às novas tecnologias emergentes, porque as anteriores se tornaram obsoletas. Logo, a formação profissional contínua constitui um grande desafio para o capital humano, pois é a única via das pessoas se manterem atualizadas e não se tornarem, elas próprias, um recurso obsoleto.

Em síntese, para alcançar o sucesso em uma organização pública ou privada será consequência cada vez maior de uma administração eficaz do capital humano. É fato que a estrutura, tecnologia, recursos financeiros materiais são aspectos meramente físicos estáticos, que precisam ser administrados com habilidade por meio de pessoas que constituem a organização. Assim, o capital humano é um fator estratégico que realmente constitui dinâmica das organizações sejam elas de qualquer natureza, ou seja, não funcionam sem as pessoas.

3. FUNCIONALISMO PÚBLICO BRASILEIRO: BREVE HISTÓRICO

3.1 ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Foi nos séculos XVIII e XIX, que a Administração Pública Brasileira deu início a sua organização administrativa. Nessa época era ainda incipiente em razão do Estado Absolutista, que anteriormente detinha todo o poder centralizado e não permitia um desenvolvimento público. Dessa forma, a administração não tinha ainda uma formação normativa baseadas nos princípios constitucionais próprios que tem hoje, apenas algumas obras e regras esparsas que dariam início aos atuais conceitos de direitos constitucionais e administrativos.

Nesse sentido, para dar mais segurança aos direitos do povo em relações particulares e ao mesmo tempo nas relações públicas, o Estado de Direito começou a se formar juntamente com o Direito Constitucional e Direito Administrativo. Isso se deu a partir da separação dos poderes do Estado e com o Princípio da Legalidade.

No ano de 1549 inicia-se a administração pública do Brasil em função da derrota da outorga da administração do território a particulares, mediante o sistema conhecido como capitanias hereditárias e a instituição do governo.

Imediatamente com a declaração de Independência do Brasil em 1822, a administração pública se beneficiou da estrutura administrativa que foi montada durante as guerras napoleônicas. Assim em 1847 ocorreu outra reforma a instituição do presidente do conselho de ministros. Mesmo com reformas acontecendo à administração permanecia patrimonialista, isso é, o Estado a serviço das oligarquias locais.

Em suma, as três fases distintas da trajetória da administração pública brasileira são: Estado Administrativo (1930-1945), Estado para o desenvolvimento (1946-1964) e Estado Intervencionista (1965-1979).

Com a promulgação da Constituição de 1934 foi constituído um Tribunal de Direito Administrativo Federal, que representou um grande avanço do direito administrativo brasileiro. Porém essa Constituição de 1934, vindo de uma Revolução que ocorreu em 1930, foi marcada por uma intervenção crescente no campo de ordem social e assumiu uma característica marcante socializante, atuando nas áreas da saúde, educação, assistência, previdência social e economia.

A administração pública brasileira teve um grande avanço no crescimento da sua estrutura administrativa, isso se deu entre os períodos de 1946 e 1964 o chamado Estado para o desenvolvimento com o objetivo de mais segurança aos direitos do povo em relações particulares e nas relações públicas. Com o crescimento da máquina estatal resultou no

crescimento dos serviços públicos, e como resultado favorável a população o aumento de empregos, pelo fato do aumento do quadro dos servidores.

Nesse sentido ocorreu à criação de um departamento próprio da administração que marcou o início de uma grande reforma para o país. Assim sendo é considerada a primeira grande reforma na administração pública brasileira a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, por Getúlio Vargas. Este departamento foi um primeiro passo no sentido da profissionalização da administração pública no Brasil.

As mudanças que culminaram com a criação do DASP são tidas também como as primeiras reformas paradigmáticas na Administração Pública brasileira, ou seja, reformas de grande impacto e expressão. A reforma administrativa de 1937 foi o primeiro passo em direção à burocratização da administração pública brasileira, na tentativa de superar o patrimonialismo.

Foi a partir de então, que o direito administrativo teve um grande desenvolvimento, o Estado para o Desenvolvimento foi invocando a atenção dos países ricos para a criação de condições de investimentos em países pobres. Assim com a criação de escolas do governo para a administração pública e a formação de técnicos capacitados para a área pública, aumentou também o número de publicações de diversas obras doutrinárias, e aos poucos foram crescendo as grandes organizações estatais. Contudo, nas décadas seguintes, depois mesmo com o avanço no campo literário da administração pública, o Estado perdeu o seu controle sob o crescimento e surgiram crises políticas e econômicas que começaram a enfraquecer a esfera estatal.

O Estado Intervencionista surgiu nos períodos de 1965 a 1979. Precisamente em 1967 foi promulgado o Decreto Lei nº 200 que dispõe sobre a organização da Administração Federal, que estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências, dentre elas a descentralização funcional do poder administrativo, na tentativa de superar a rigidez burocrática. Porém com a descentralização o Estado foi perdendo o controle sobre as grandes organizações estatais e começa a intervir para prevenir outras crises e minimizar o problema, tentando reconcentrar as decisões e planejamento retomando a reforma administrativa.

No entanto, o Estado já não consegue mais ter o controle sobre a sociedade e a economia, ocorreram várias crises nessa época, e isso causou uma enorme instabilidade, tornando claro que o Estado não poderia sozinho gerir toda a sociedade. Já no final da década de 60 aconteceram diversos movimentos populares, todos demonstrando que a administração pública deveria ser mais bem planejada, com a participação da população em um debate maior e anterior às aplicações dos serviços públicos.

Nesse contexto, entre 1960 e 1980 aconteceram os importantes momentos com a manifestação e reivindicação da sociedade o seu direito de participar dos debates relativos à administração pública, pois havia uma constatação real de que a administração estatal era controladora, mas o Estado deveria que atender a população e trazê-la ao debate acerca da necessidade de melhorias nos serviços públicos e desse controle em certos momentos.

No final da década de 80, manifestação democrática fortalecida pelo estrondo tecnológico das mídias sociais e da internet, e pelo bem da nação, promulgada a Constituição Federal de 1988, conclamando o Estado Democrático de Direito e os princípios constitucionais administrativos como mandamentos da administração pública, expressando mudanças significativas.

Nesse cenário, a Constituição Federal de 1988 trouxe em seu artigo 37 os princípios explícitos que norteiam e estabelecem parâmetros à administração pública, dando pontos de referência ao Administrador Público e dando base a todo o direito administrativo. São eles os princípios da Legalidade, da Impessoalidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência, este último tendo sido adicionado apenas em 1998. Esses princípios são pilares de sustentação do direito administrativo, a Supremacia do Interesse. Com a desconcentração e a descentralização, a decisão pública passa a situar-se mais próxima do local da ação, com impactos sobre a gestão pública. (SILVA, 2007; AMARAL, 2007, p.10).

Na década de 90 surge o Estado Regulador que passa a ser aplicada a administração pública gerencial que foi baseada na administração norte americana, instituída no Brasil por Fernando Henrique Cardoso, com propósito de resolver os entraves feitos pela burocracia, priorizando a eficiência, ou seja, o aumento da qualidade do serviço público e a redução dos custos. Neste momento a função do Estado passa a ser a de Regulador das atividades em todos os setores da administração pública originando um novo processo de crescimento do país, com ideia de reforma da administração pública que em 1995 ganhou impulso com a criação do Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado.

Já em 1998 a Emenda Constitucional nº 19 trouxe o princípio da Eficiência na administração pública para atuar de modo adequado frente aos meios que possui e aos resultados a serem obtidos, racionalizando a máquina administrativa e aperfeiçoando a prestação do serviço público. Também avança quando relativiza a estabilidade do servidor público (MARTINS, MANOEL HENRIQUE, 2008).

Dessa forma, a Emenda Constitucional 19 é um símbolo de esperança e solidez no sentido de uma melhor gestão da esfera pública e o Estado é visto como um provedor de necessidades, e o cidadão como um cliente com intenção de provocar mudança nas

organizações públicas exigindo maior eficiência, desburocratização de procedimentos e efetividade dos serviços públicos.

Assim, a Administração Gerencial surge com o objetivo de corrigir as disfunções da burocracia. Tem um posicionamento que privilegia a inovação, contrariando a Administração Burocrática, com mecanismos de gestão que valorizam o cidadão, objetivando oferecer serviços de qualidade. Um novo modelo de Administração baseado “em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, 354).

A administração pública gerencial é voltada para o cidadão. Barzelay (1992, p. 8) diferencia os momentos e foco ao referir que “a agência burocrática se concentra em suas próprias necessidades e perspectivas, a agência orientada para o consumidor concentra-se nas necessidades e perspectivas do consumidor”. Esse tipo de administração parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos. (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006, p. 29).

Nesse formato, a administração pública gerencial imprime mudanças culturais, estruturais e de gestão. Exige um novo olhar para os interesses da sociedade. O interesse público é o interesse da coletividade, o cidadão é o cliente dos seus serviços e seu contribuinte de impostos. Por esse motivo, a avaliação dos resultados das ações do Estado é positiva se atender os anseios do cidadão.

A necessidade de uma administração pública gerencial, de acordo com Bresser Pereira (1996), cuja característica principal é a eficiência nos serviços prestados ao cidadão, decorre da transformação do Estado liberal em um grande Estado econômico e social do século XX. Para o autor no âmbito social, assume papel na educação, na saúde, na pesquisa científica, na assistência social, na previdência e na cultura, e no âmbito econômico papéis como a estabilidade da moeda, a regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais e a responsabilidade para com a infraestrutura.

Já Bond (2007, p. 23) afirma que, diante desse quadro, “a gestão burocrática deixa de ser temporal para centrar-se nela mesma, esquecendo as mudanças externas e, tornando-se ineficaz em relação ao que a sociedade vive”.

Nesse contexto nota-se que esse modelo, atualmente, vem sendo consolidado, e mostra-se, cada vez mais, capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público. O processo de modernização do Estado exige que a Administração Pública de hoje, com o aumento da importância dos serviços fornecidos, seja eficiente. Por isso, verificou-se que se deve aderir às propostas de adaptação e flexibilização advindas da modernidade.

Muitos foram os progressos, mas a Administração Pública ainda é reflexo de um sistema político com características tradicionais, onde a forma processualista, uniforme e rígida, imposta para um maior controle de poder, impede, ou, no mínimo, dificulta a atividade dos servidores ou empregados proativos, atentos à necessidade de modernização. É importante ressaltar que não há como pensar o exercício da gestão pública por pessoas desqualificadas. O novo servidor tem que reunir algumas qualidades como boas formações técnicas, compromisso ético e sensibilidade social e política. Dessa forma, o novo gestor público poderá criar mecanismos que possibilitarão o atendimento das necessidades do cidadão, executando e muitas vezes criando possibilidades de implantação das políticas públicas.

Atualmente, o modelo gerencial vem cada vez mais se consolidando em virtude das mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais, da redução da máquina estatal, da redução de custos, da descentralização dos serviços públicos, da criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços e pela busca pela padronização dos processos para otimização de tempo e recursos, etc.

Assim, uma gestão moderna, empreendedora, orientada para resultados efetivos, depende, em especial, do nível de qualificação profissional e remuneração das carreiras de Estado, bem como da geração de estímulos para a formação de novas lideranças no setor público.

Sendo assim existe a necessidade de uma gestão mais profissional no setor público, baseada no conhecimento técnico, na qualificação necessária com o objetivo de obter resultados de forma eficiente e eficaz, e nítido que na gestão pública pouca ênfase se tem dado à gestão de pessoas. Investir na gestão de pessoas no setor público é uma forma de dar sustentabilidade aos programas de governo. (MATIAS- PEREIRA, 2010).

Segundo Matias-Pereira (2010), os desafios da gestão contemporânea são decorrentes das mudanças de paradigmas no mundo. E essas mudanças ocorrem principalmente devido ao ritmo crescente do processo de globalização. É praticamente impossível permanecer inerte às transformações tecnológicas, organizacionais, políticas, econômico-financeiras, culturais, sociais e ambientais que ocorrem no planeta. Para o autor, a estrutura atual da gestão pública ainda permanece pesada, burocrática e centralizada.

Isso significa que se deve preparar a administração para a superação dos modelos burocráticos do passado de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam, na cultura do trabalho público, as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados e responsabilidade da parte dos funcionários.

3.2 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO (IFES)

De acordo Fávero, (2000) é possível caracterizar as universidades como instituições de ensino superior voltadas à formação profissional, à pesquisa científica e à conservação, criação e transformação do saber do ponto de vista legal, no Brasil, a Constituição de 1988, artigo 207, reconhece sua autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

Também registra o princípio da indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). Numa visão mais abrangente, Gramsci (1980 apud Cunha, 1988) a define como aparelho de hegemonia, para formação de intelectuais da classe burguesa. “A universidade é a escola da classe e da pessoa dirigente, é o mecanismo através do qual se faz a seleção dos indivíduos das outras classes que devem ser incorporados ao quadro governante, administrativo, dirigente”. (GRAMSCI, 1980, p.305 apud CUNHA, 1988).

Nesse contexto é fundamental compreender sua dimensão organizacional e constitutiva na realidade brasileira. De modo específico vamos abordar a universidade pública federal, vinculada ao Ministério da Educação e financiada por recursos do governo federal. Como organização social complexa (Kunsch, 1992; Trigueiro, 1999), esta se articula com o contexto histórico-social e político da sociedade na qual está inserida (FÁVERO, 2000).

Apesar de que tal afirmação pareça óbvia, conforme constata Sguissardi (2006), é preciso compreender como se deu seu surgimento no país para ampliarmos o entendimento dos problemas atuais e das possibilidades de mudança estimuladas por legislações como a Lei de Acesso.

A origem da Universidade no Brasil se deu tardia, pois enquanto colônia portuguesa, a Coroa jamais permitiu sua instalação, dado seu potencial contestatório, ou seja, universidade, enquanto instituição social poderia vir a exercer sua função política de impor, propor ou até transformar um modelo social. Assim, o princípio se dá com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro, exatos 308 anos após o descobrimento da colônia por Cabral.

A educação no Brasil nasce sob o signo da distinção social. Vale lembrar que os portugueses proibiram a instalação das universidades na colônia, formando assim, uma resistência à ideia de um projeto de ensino no país, principalmente quando, naquele período, os portugueses mandavam seus filhos estudarem em Coimbra. Entretanto, mesmo com a proclamação da república, em 1889 tendo a independência ocorrida em 1822, a criação da primeira universidade irá ocorrer apenas cerca de três décadas após.

Durham (2005) aponta que havia um cenário de divisão durante este período no Brasil, fossem apoiadas pelos governos estaduais ou apoiadas por empresas de origem privada, uma

vez que as elites regionais queriam implantar em seus locais centros de ensinos superior, enquanto a doutrina de fundações com viés católico, tais como a concorrência ao ensino público. Com isso, iniciou-se o modelo que conhecemos até hoje no Brasil, que é caracterizado pela divisão das instituições de caráter público ou privado no universo do ensino superior, seja apoiada pelos governos estaduais ou federais, ou apenas de origem privada visando o lucro.

No contexto do surgimento da Universidade, para Cunha (1980), o primórdio do ensino superior no Brasil se originou no século XIX, o que se revelou tardio em relação com o ensino superior na Europa. A demora expressada por Cunha relativa ao Brasil em relação aos outros países vizinhos colonizados pela Espanha advém do interesse de Portugal em relação às nossas terras, aonde não seria diretamente benéfico para o poder português que o Brasil dispusesse de universidades ou pleno acesso ao conhecimento científico.

Durham (2005) afirma que as primeiras universidades voltadas ao ensino superior foram implantadas em 1808, quando a Corte veio para o Brasil com as ofensivas de Napoleão Bonaparte, e apenas nos anos 1930, fora do período colonial, se instauraram as primeiras universidades no modelo contemporâneo no Brasil.

Logo, após a transferência da corte de Portugal para o Brasil, algumas escolas superiores foram criadas na Bahia e Rio de Janeiro. Durante o processo de separação da metrópole, os vários projetos de criação de universidades foram apresentados e fracassados. Apenas em 1915, já na República, o governo reuniu escolas politécnicas, faculdades de direito e de medicina da então capital brasileira na Universidade do Rio de Janeiro, considerada a primeira instituição de ensino superior do País.

Dentro dessa temática, a primeira universidade brasileira a ser criada somente em 1920, através do Decreto 14.343, de sete de setembro, a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), foi a partir da associação de escolas já existentes. Embora existisse um jogo político entre a União e os estados da federação, o objetivo era a formação de uma mão de obra qualificada para o cenário industrial capitalista que começava a se fazer sentir naquele momento.

A despeito de visões conflitantes, mas pouco eficazes politicamente, acaba por prevalecer à concepção do ensino do tipo utilitário e voltado às profissões, deixando em segundo plano a função da universidade de formadora da cultura nacional e da cultura científica desinteressada (Teixeira, 1989), assim como desejavam alguns intelectuais críticos em relação à concepção oficial. A perspectiva oficial será a da universidade profissional.

Dentro desta perspectiva, o presidente Getúlio Vargas nos períodos de 1930 a 1951 propõe o conceito de universidade técnica, “verdadeira cidade e colmeia do saber humano, de onde sairão às gerações de professores e homens de trabalho, capazes de imprimir à vida nacional o

sentido realizador das suas aspirações de expansão intelectual e material” (A educação, 1986, p. 126).

Com o decreto-lei 19.821, em 11 de abril de 1931, o então ministro da Educação Francisco Campos do Governo de Vargas providencia a reorganização do ensino secundário, e da criação do Conselho Nacional de Educação (CNE), denominado Estatuto das Universidades Brasileiras, cuja justificativa, em seus termos, era evitar a brusca ruptura com o presente.

Conforme o Estatuto, a constituição de uma universidade deveria congrega pelo menos três institutos de ensino superior, dentre quatro: Faculdade de Direito, Escola de Engenharia, Faculdade de Medicina e Faculdade de Educação, Ciências e Letras (ROTHEN, 2008). Neste mesmo ano, é criada a Universidade do Brasil (UB), a partir da reorganização da URJ.

Já em 1932, a Associação Brasileira de Educação (ABE), publicou o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, dirigido ao Povo e ao Governo e onde se propunha reconstrução educacional no Brasil, sendo Fernando de Azevedo seu redator principal.

Nesse contexto, o manifesto, o conceito moderno de universidade é proposto, assim a universidade não poderia mais se restringir apenas à formação profissional, devendo alargar sua atuação para horizontes científicos e culturais. Assim com reorganização das faculdades profissionais sobre estas novas bases, juntamente com a criação simultânea ou sucessiva de faculdades de ciências sociais e econômicas, de ciências matemáticas, físicas e naturais, e de filosofia e letras, de modo a atender diversas necessidades sociais e tipos mentais.

No entanto, a educação superior ou universitária deveria ser inteiramente gratuita, laica, e formadora de pesquisadores em todas as áreas do conhecimento, desempenhando sua tríplice função de criadora de ciência e pesquisa ou transmissora de conhecimento, e de vulgarizadora ou populizadora das ciências e das artes por meio da atividade de extensão universitária (O Manifesto..., 1984).

Seguindo na mesma temática da concepção das universidades, em 1927 foi fundada a Universidade de Minas Gerais, e depois em 1934 foram criadas a Universidade de São (USP) e a Universidade de Porto Alegre. No ano seguinte a Universidade do Distrito Federal (UDF), é criada por Anísio Teixeira com o objetivo de dar forma às concepções político-pedagógico da Associação Brasileira de Educação (ABE) e da Academia Brasileira de Ciências (ABC), ambas defensoras de uma educação mais livre e crítica, ainda que voltada para uma elite intelectual.

No Governo de Getúlio Vargas extingue a UDF (1939), cujos cursos são incorporados à UB (Fávero, 2006). Nesta época, é criada a União Nacional dos Estudantes (UNE), que se posiciona politicamente contra o regime nazifascista durante a Segunda Guerra Mundial,

pressionando o Presidente Vargas a apoiar os aliados. Em 1942, por meio do decreto-lei 4.080, oficializa a UNE como entidade representativa dos universitários brasileiros.

No decorrer da fase democrática, pré-ditadura militar, é criada a Universidade de Brasília (UnB), segundo as concepções de Anísio Teixeira e de Darcy Ribeiro. A Universidade de Brasília (UnB) foi, efetivamente, a primeira universidade concebida e criada como tal, ou seja, ela não constituiu a união de escolas e faculdades isoladas, como no caso das universidades públicas até então. Cinco dias após sua criação, em 15 de dezembro de 1961, o governo federal promulga a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Em 1 de abril de 1964, forças militares promovem um golpe, instituindo a fase que veio a ser conhecida como ditadura militar (1964-1985). Portanto, no plano educacional, os militares adotaram uma política de modernização conservadora, ampliando vagas e equipando a pesquisa e a pós-graduação. Por outro lado, especialmente a partir do Ato Institucional n.5 (AI-5), limitaram as liberdades individuais e democráticas por meio do controle ideológico, num momento caracterizado por grande repressão e uso de força policial e militar, o que incluiu a invasão da Universidade de Brasília e a prisão de professores e alunos (MENDES, 2012; FÁVERO, 2006).

Em 1968 o governo militar promove a reforma do ensino superior, estabelecendo o vestibular classificatório como forma de ingresso, a criação dos departamentos e institutos acadêmicos, a criação de cursos de curta duração, o regime de tempo integral e dedicação exclusiva para os professores, o sistema de créditos para as disciplinas cursadas, a criação dos colegiados de cursos, e o princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

No caso da universidade, os acordos implicavam a adoção dos princípios básicos do rendimento e da eficiência (FÁVERO, 2006). O setor privado se expande em função do apoio governamental aos empresários, tais como imunidade fiscal, incentivos fiscais, garantia de pagamento de mensalidade dos alunos por meio de bolsas de estudo distribuídas pelo poder público, dentre outros (CUNHA, 2007).

Em 05 de outubro de 1988, é promulgada a Nova Constituição Brasileira, ainda que o artigo 207 da Carta Magna estabeleça que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão a o princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

No governo do Presidente Fernando Collor de Mello, eleito por meio de eleição direta em 1990 é criada a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). Entretanto Neave (2001) aponta em relação a vários países europeus no que se refere às relações com os governos, naquele momento a ANDIFES não é considerado

um interlocutor válido para o governo federal. Apesar da ausência de um projeto de educação superior, Collor extingue a CAPES, em 15 de março de 1990, sendo obrigado a recriá-la, em 12 de abril do mesmo ano, dada a intensa mobilização política do meio acadêmico.

Em 1996, no mês de dezembro, fora aprovada a Lei de Diretrizes e Bases, abrindo espaço para novos modelos de instituições de ensino superior, dentre outras medidas, como as avaliações das instituições instaladas no Brasil e todo seu recredenciamento. Essa nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) insere os princípios de igualdade, liberdade e pluralismo; as bases legais da educação à distância; a qualificação docente; a avaliação sistemática; e a dissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão para instituições de ensino superior não universitárias, dentre outras medidas (MORHY, 2004).

Nesse sentido no campo da educação superior dentro da perspectiva de que o que é público é medíocre e o que é privado é excelente, o próprio governo difunde ideologicamente o gerencialismo como a solução para a dicotomia público/privado-equivalente a mediocridade/excelência (Cunha, 2003), ou seja, a política educacional inaugura a necessidade de maior produtividade e eficiência das instituições públicas de ensino, notadamente das universidades federais.

O governo institui em 1996 o Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido popularmente como “provão”, dentro de um sistema mais amplo de avaliação da educação superior, em que cursos e instituições públicas e privadas são avaliados por comissões de especialistas no âmbito do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), criado em 1993.

Para Durham (2005) destaca em sua obra o famoso “Provão”, Exame Nacional dos Cursos, que visava medir o potencial de cada universidade, especialmente as privadas, já que as públicas mantinham seu padrão histórico.

No governo de Fernando Henrique 9 de janeiro de 2001 foi sancionada a Lei nº 10172, responsável pela aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE). Tal documento, criado a cada dez anos, traça diretrizes e metas para a educação no país, com o intuito de que estas sejam cumpridas até o fim desse prazo. Por fim o governo de Fernando Henrique promove ampla abertura para a criação de cursos superiores privados, em nome do aumento de oportunidades de acesso da população ao ensino superior.

Ao mesmo tempo alinhado ao objetivo de aumentar a eficiência e a oferta de vagas nas instituições públicas, a abertura de cursos noturnos é estimulada, mas sem contrapartida em ampliação de recursos. Diante das políticas, a área educacional sofre grande expansão,

principalmente do setor privado, esgotando-se a capacidade de investimento por parte do governo federal (Macedo et al. 2005).

Segundo Readings (1996, p. 19) ainda na década de 1990, a universidade parece estar deixando de ser um instrumento ideológico do Estado e se tornando uma “corporação burocraticamente organizada e orientada para o consumidor de modo relativamente autônomo”. Neste contexto, ele apontava o uso de diversos termos oriundos do meio empresarial, destacando excelência como o termo da vez. Conforme o autor, seu significado acaba sendo estabelecido de acordo com critérios próprios, de modo a se afirmar, por exemplo, que esta ou aquela instituição é excelente.

Luís Ignácio Lula da Silva é eleito presidente da república, sendo reeleito posteriormente (2003-2010). Na área educacional, é mantida a lógica da eficiência e da produtividade, posto que tenham ocorrido alguns ajustes. Sendo assim, o sistema de avaliação foi modificado, e colocou em prática o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o “provão” substituído pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

O governo Lula em 2005 efetivou o Programa Universidade para Todos (PROUNI), que instituiu a concessão de bolsas de estudo parciais para estudantes que ingressassem no sistema privado, e, em 2007, com o apoio da ANDIFES e da União Nacional dos Estudantes (UNE), o ministro Fernando Haddad lança o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o qual ampliou a oferta de vagas em todo o país, inclusive por meio de criação de novos cursos, expansão de universidades e de novos campi.

Cabe destacar que O Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), foi criado no ano de 1.976 pelo Regime Militar como um Crédito Educativo, remodelado em 1999 pelo governo de Fernando Henrique Cardoso e amplamente remodelado em 2010 no governo Lula, visa àqueles que não têm condições, parcelar e financiar os estudos durante a graduação superior, arcando com suas mensalidades mensalmente e, apenas depois de dois anos da formação do aluno, começaria a pagar tais parcelas.

No governo da Presidente Dilma Rousseff (2011 2014) e reeleita para o período 2015/18 o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) é encerrado. Apesar disso, a expansão é convertida numa política de internacionalização, destacando-se o programa “Ciência sem fronteiras”, lançado em 2011, e seu objetivo é promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional.

Dessa forma, a iniciativa é fruto de esforço conjunto dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério da Educação (MEC), por meio de suas respectivas instituições de fomento - CNPq e CAPES e Secretarias de Ensino Superior e de Ensino Tecnológico do MEC.

A Previsão do Programa Ciência sem fronteiras seria de até 101 mil bolsas em quatro anos, para alunos de graduação e de pós-graduação, além de buscar e atrair pesquisadores do exterior que queiram se fixar no Brasil ou estabelecer parcerias com os pesquisadores brasileiros nas áreas prioritárias definidas no Programa, bem como criar oportunidade para que pesquisadores de empresas recebam treinamento especializado no exterior.

À greve mais longa dos professores das universidades pública federal registrada na história do movimento sindical, de quatro meses, iniciaram-se dia 17 de maio e encerrou-se no dia 16 de setembro de 2012 se deu governo de Dilma Rousseff. Dentre os motivos da greve, destacam-se a reestruturação da carreira, e a demanda por melhores condições de trabalho e infraestrutura, prejudicadas por causa do REUNI. A greve terminou com um acordo entre o MEC e a Federação dos Sindicatos de Professores de Instituições Federais de Ensino Superior (PROIFES), entidade considerada pouco representativa da categoria profissional dos docentes.

A universidade brasileira muito criticada por durante muito tempo por parte da intelectualidade, rendeu-se aos pressupostos da teoria do capital humano, especialmente aquele que afirma que o crescimento econômico é viabilizado pela formação de recursos humanos no sistema educacional.

De tal modo que a ANDIFES defende, por exemplo, que a universidade deve se adequar às demandas advindas da sociedade do conhecimento, a formação estratégica de mão de obra qualificada para as necessidades sociais, econômicas e com padrões apropriados de sustentabilidade para este novo ciclo de crescimento e desenvolvimento, a produção de ciência, tecnologia e inovação para inserir o país, com soberania, na nova ordem mundial do conhecimento.

Em 2010 a ANDIFES cria a Comissão de Empreendedorismo, cujo objetivo é divulgar cultura do empreendedorismo no âmbito das IFES e definir, implantar políticas, programas e ações institucionais que visem aplicar os seus princípios nos programas de formação, geração e aplicação de conhecimento e responsabilidade social das universidades adensando a sua atuação como agente de desenvolvimento social, cultural e econômico (ANDIFES, 2014).

A ideia de universidade empreendedora no país tem inspiração nas proposições de Burton Clark (1998), ainda que questionáveis, bem como nas ideias de Etzkowitz *et. al.* (2000), para

quem as universidades constituem um dos eixos do modelo da relação Triple *Helix* entre universidade, indústria e governo.

Por fim, desde sua origem a história das universidades nos últimos anos, algumas com iniciativas no âmbito federal têm estimulado alterações nesse quadro. Destacam-se o Programa de Apoio os Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni); a política nacional de cotas afirmativas – para estudantes de escola pública, pretos, pardos e indígenas, com recorte de renda –; a ampliação do número de vagas e da oferta de cursos noturno e o Sistema de Seleção Unificada (SISU), por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

Nos dias atuais, conceitos como eficiência, eficácia ou, ao menos, melhoria dos processos de gestão, avaliação institucional, prestação de contas, *accountability* e redes de comunicação ganham relevância e impulsionam mudanças na universidade, embora esta se diferencie das demais instituições contemporâneas pela grande complexidade de relações que a integram.

De acordo com Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011), a burocracia nas universidades é caracterizada como a divisão do trabalho, a adoção de regras, a padronização das atividades, a notória hierarquia administrativa, os regulamentos formais e critérios impessoais. A estrutura atual das universidades, permeada por burocracia e centralização, é o grande empecilho às inovações demandadas nos dias de hoje, pois este fator institucional limita que as decisões sejam socializadas (OLIVEIRA, KAMIMURA E TADEUCCI, 2011).

Portanto, as universidades federais brasileiras são guiadas pelo modelo burocrático, com divisão de trabalho e regras, tendo como maior preocupação os aspectos legais burocráticos, o que limita ações de cunho gerencial.

Conforme (Trigueiro, 1999, p. 15) a universidade é instada a mudar processos, rotinas e estruturas e a ajustar-se a novas demandas e pressões cada vez mais fortes, por parte da sociedade, seja no lado do ensino – mediante demandas cada vez maiores por acesso às universidades e cursos superiores –, sejam no lado da pesquisa, por meio da busca crescente pela produção de novos conhecimentos, capazes de oferecer ganhos de produtividade ou vantagens comparativas aos seus detentores, ou de atender a necessidades básicas e inadiáveis, como aquelas ligadas à saúde, à alimentação e à educação, em geral.

Enfim, na inquietação entre as expectativas geradas nesta conjuntura econômico-social e a realidade encontrada nas universidades, surge uma série de desafios internos, mas também oportunidades de mudança. Trigueiro (1999) aponta entre as fragilidades: burocratização, duplicação de esforços, resistência a mudanças, propensão dogmática ao corporativismo e individualismo exacerbado. Concentra, ainda, especial atenção nos problemas relacionados à

comunicação interna. Em quase 20 anos, poucos aspectos administrativos parecem ter mudado nas universidades brasileiras.

3.3 CONTEXTUALIZAÇÃO A UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA-UNB

A Construção de Brasília deu início em 1956. A ideia de criar uma universidade na nova capital do país justificava-se pelo argumento de que o centro do poder deveria ter no plano cultural o equivalente ao que era exibido no plano arquitetônico. Isso faz com que surge a luta pela criação da Universidade de Brasília (UnB). Nesse desfecho a universidade corresponderia ao desafio inovador que a cidade de Brasília representava no cenário urbano brasileiro. O antropólogo Darcy Ribeiro esteve envolvido à exaustão nessa fase inicial de construção do que, em sua perspectiva, confirmaria o inédito da nova capital: a criação de uma universidade modelo, à frente de seu tempo, inovadora, sintonizada com os ares de um novo país.

A UnB configurou-se como utopia concreta da universidade ideal a que se queria chegar, uma universidade que “pedia silêncio”, na expressão de Darcy, para ser a melhor do mundo, uma universidade autônoma, dona de si mesma e libertária no sentido de dar ao país um instrumento de autonomia no seu desenvolvimento cultural. Assim, a Universidade de Brasília, instituída pela lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, no transcurso da fase democrática, pré-ditadura militar, é criada a Universidade de Brasília (UnB), segundo as concepções de Anísio Teixeira e de Darcy Ribeiro.

Nesse contexto, a Universidade de Brasília, instituída pela lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, na passagem da fase democrática, a pré-ditadura militar, foi criada segundo as concepções de Anísio Teixeira e de Darcy Ribeiro. Foi efetivamente, a primeira universidade concebida e criada como tal, ou seja, ela não constituiu a união de escolas e faculdades isoladas, como no caso das universidades públicas até então. Porém, cinco dias após sua criação, em 15 de dezembro de 1961, o governo federal promulga a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Evidencia-se, que a Fundação Universidade de Brasília é uma entidade integrante da administração pública indireta federal, constituída com a finalidade de criar e manter a Universidade de Brasília, instituição de ensino superior de pesquisa e estudos em todos os ramos do saber e de divulgação científica, técnica e cultural, com autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial.

No entanto, a UnB começou a funcionar no dia 9 abril de 1962, graças a Anísio Teixeira, que conseguiu duas coisas importantes: salas emprestadas pelo Ministério da Educação e verbas de emergência. Os primeiros cursos foram reunidos em três grupos chamados “cursos troncos”:

letras brasileiras, coordenado por Cyro dos Anjos, que deu origem ao futuro Instituto Central de Letras; administração, direito e economia, coordenado por Victor Nunes Leal, gérmen do Instituto Central de Ciências Humanas; arquitetura e urbanismo, iniciado por Alcides da Rocha Miranda em seguida dividido em Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, coordenada por Oscar Niemeyer, e Instituto Central de Artes, coordenada pelo próprio Rocha Miranda. As aulas eram ministradas no Ministério da Educação e os primeiros cursos ministrados no campus da Universidade foram os de arquitetura, no pequeno e modesto edifício de madeira carinhosamente chamado “Oca”, construído por Sérgio Rodrigues, edifício que ainda existe e conservado como monumento histórico da Universidade de Brasília.

A UnB tem como visão “ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida” (UnB, 2017, p. 35). A missão da universidade é:

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência (UNB, 2017, p. 35).

A Universidade de Brasília marcada por uma história de superação de modelos obsoletos de ensino e de transformações. Fávero (2006, p. 29) aponta que “a UnB surge não apenas como a mais moderna universidade do país naquele período, mas como um divisor de águas na história das instituições universitárias, quer por suas finalidades, quer por sua organização institucional, como o foram a USP e a UDF nos anos 30”. Ribeiro (1978, p. 132) ressalta que:

O primeiro projeto orgânico de uma universidade integrada nasceu em 1960, com a cidade de Brasília, do esforço de uma centena de cientistas e intelectuais brasileiros reunidos para repensar o próprio projeto de universidade, ante a oportunidade oferecida pela construção da nova capital do Brasil. Este projeto inspirou-se, basicamente, nos esforços pioneiros de Anísio Teixeira, na Universidade do Distrito Federal (1935-37) e na lição proporcionada pelo fracasso da tentativa de implantar as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo e do Rio, como órgãos integradores das respectivas universidades.

Ribeiro (1978, p. 132) ainda complementa que a concepção da UnB permitiu aspirar à criação de uma universidade plenamente capaz de dominar o saber moderno, de se tornar órgão central de renovação da universidade brasileira e de desenvolver um papel de assessoramento governamental, já que se encontrava na capital do país, visando ao progresso autônomo do Brasil. A justificativa de instituição da UnB também se atrelava a construção de Brasília:

A ideia de criação de uma universidade na nova capital do país justificava-se pelo argumento de que o centro do poder deveria ter no plano cultural a universidade corresponderia ao desafio inovador que a cidade de Brasília representava no cenário urbano brasileiro. O antropólogo Darcy Ribeiro (1922-1997) esteve envolvido à exaustão nessa fase inicial de construção do que, em sua perspectiva, confirmaria o

ineditismo da nova capital: a criação de uma universidade modelo, à frente de seu tempo, inovadora, sintonizada com os ares de refundação do país (BOMENY, 2016, p. 1004).

O projeto da criação da UnB era arrojado para a época com forte influência na edificação de uma ideia do que seria uma universidade brasileira. Entretanto Mazzilli (2011) aponta que a instituição manteve o compromisso de formação das elites dirigentes sem referir-se à exclusão presente nas universidades. Esse cenário vem sendo modificado com a implantação, desde 2004, do sistema de cotas para estudantes negros e para egressos de escolas públicas.

É relevante o Plano Orientador da Universidade de Brasília (1962), pois trazia algumas características de funcionamento para a instituição, entre elas: o sistema tripartido referente à estrutura acadêmico-administrativa, composto por institutos, faculdades e órgãos complementares; o sistema de ciclos; e a gestão colegiada.

No plano estrutural da Universidade de Brasília, era substituída a divisão tradicional da universidade em faculdades isoladas e em cátedras autárquicas e duplicadoras, por um novo modelo organizativo. Este era constituído por três conjuntos de órgãos de ensino, pesquisa e extensão cultural, integrados numa mesma estrutura funcional: os institutos centrais de ciências, letras e artes (matemática, física, química, biologia, geociências, ciências humanas, letras e artes), as faculdades profissionais (ciências agrárias, ciências médicas, ciências tecnológicas, ciências políticas e sociais, arquitetura e urbanismo e educação) e de unidades complementares (biblioteca central, editora, rádio difusora, estádio e museu) (RIBEIRO, 1978, p. 133).

Em 1964 com a instalação do regime militar, teve que interromper toda a estrutura pensada para a universidade em questão. De tal modo, com a redemocratização do país, nem todas as ideias planejadas para a UnB foram retomadas.

A UnB seria o centro de florescimento cultural, de criatividade nas letras e nas artes: o espaço privilegiado para a realização dos projetos de sensibilidade e cultura. Compareceram naqueles ambientes cineastas, artistas plásticos, designers, arquitetos, poetas, escritores e atores, recriando, para um conjunto de recém-chegados à capital, oportunidades de conhecimento, formação e fruição de cultura em sua dimensão mais plural (BOMENY, 2016, p. 1005).

Referente à Administração Pública a Universidade de Brasília (UnB), é uma Instituição pública federal de ensino superior fundada conforme os princípios de gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional, com base na autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Sua comunidade universitária é constituída por 38.971 discentes de graduação e pós-graduação, 3.297 técnicos administrativos diversificados em suas atribuições e funções e 2.558 docentes efetivos unidos na realização das finalidades essenciais: o ensino, a pesquisa e a extensão, em prol do alcance da missão e visão institucionais, pautados nos valores da Universidade.

Atualmente com 59 anos de existência, a UnB reafirma a ousadia e o espírito vanguardista de Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro associados ao compromisso com uma formação humanista, crítica, reflexiva e de qualidade, estimulando e oferecendo oportunidades de vivência de diferentes formas pensamento, de maneira a promover a produção e a socialização de conhecimentos para uma melhor compreensão da sociedade, bem como a formação de profissionais de excelência e cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Destaca-se que a diversidade cultural presente em seus quatro campi que é uma de suas características marcantes. A pluralidade, aliada à busca permanente por soluções inovadoras, move a produção científica e o cotidiano da Universidade em todas as áreas do conhecimento, que estão distribuídas em nove grandes áreas: Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Engenharias; Ciências da Saúde; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Humanas; Linguística, Letras e Artes; e, Multidisciplinar (CAPES 2017).

Nos dias atuais integram a UnB 12 institutos, 14 faculdades, 52 departamentos, 19 centros, 8 decanatos, 5 secretarias e/ou assessorias, 08 órgãos complementares, 3 órgãos auxiliares, 2 hospitais veterinários, 4 bibliotecas, 1 fazenda (Fazenda Água Limpa) e 4 campi (Darcy Ribeiro, Planaltina, Ceilândia e Gama). São ofertados 138 cursos de graduação com suas respectivas habilitações, sendo 31 noturnos e 9 a distância. Além disso, a UnB oferece 159 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 90 de mestrado e 69 de doutorado.

De acordo com seu estatuto (2011) a estrutura organizacional da UnB é constituída dos Conselhos Superiores e suas respectivas Câmaras, da Reitoria e Vice-reitoria, dos Decanatos (pró-reitorias), das Assessorias e Secretarias, dos Órgãos Complementares e Auxiliares, Institutos e Faculdades, Departamentos e Centros vinculados aos Decanatos, ao Gabinete da Reitoria e aos Institutos e Faculdades. A vinculação e integração desses componentes podem ocorrer por meio de subordinação hierárquica, vinculação técnico-normativa e aconselhamento, de acordo com respectivas funções e competências atribuídas a cada órgão, conforme estabelecido no Estatuto e Regimento Geral da UnB e no organograma Institucional.

Sendo assim, o Conselho Universitário, como órgão máximo da universidade, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Conselho de Administração e o Conselho Comunitário, juntamente com a Reitoria, fazem parte da Administração Superior da UnB. Além do mais a reitoria da UnB é composta pelos decanatos de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Extensão, de Assuntos Comunitários, de Administração, de Gestão de Pessoas e de Planejamento Orçamento. Recentemente (2017) foi criado também o Decanato de Pesquisa e

Inovação. Constituem também sua estrutura a Procuradoria Jurídica, a Auditoria, a Ouvidoria e as Assessorias. O Gabinete da Reitoria e a Prefeitura do Campus são seus órgãos auxiliares.

É imprescindível destacar que o Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI (2018-2022), foi aprovado em 17 de maio de 2018 por unanimidade em reunião do Conselho de Administração (CAD). O documento traça os princípios, objetivos e metas da UnB que norteiam as atividades da UnB por meio de seus órgãos deliberativos e executivos são: descentralização em sua estrutura administrativa, política, pedagógica e orçamentária; transparência dos procedimentos políticos, administrativos, pedagógicos e orçamentários; legitimidade das ações administrativas e orçamentárias, baseadas na decisão de todos os três segmentos da comunidade universitária, que são docentes, discentes e técnicos administrativos; legalidade das decisões tomadas, por meio da observância dos dispositivos constitucionais e infralegais; impessoalidade; publicização dos atos e atividades dos órgãos deliberativos e executivos como forma de prestação de contas à sociedade; e probidade de toda estrutura e funcionamento da universidade.

Diante do que foi exposto é pertinente ressaltar a grandiosidade e a importância que as universidades adquiriram perante a sociedade ao longo de seus séculos de história são indiscutíveis. No Brasil, porém, a história das universidades é muito recente em termos comparativos à instituição como um todo, e em sua contextualização histórica, pôde-se observar que algumas características de instrumentalização do ensino superior presentes no Brasil Colônia perduram até os dias atuais, bem como direito de acesso, as lutas ideológicas e as intervenções político-educacionais.

4 INCENTIVOS, MOTIVAÇÕES, DESEMPENHO E ESTABILIDADE: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS NA UnB.

4.1 INCENTIVOS

Atualmente, os servidores públicos vêm ampliando seus direitos e conquistando mais reconhecimento dos órgãos e da sociedade. Um dos principais benefícios adquiridos é o do afastamento para pós-graduação. Isso porque, além de contar com um aumento dos rendimentos ao continuar os estudos, é um incentivo que o servidor recebe.

Durante o curso de pós-graduação, o servidor pode ficar afastado de suas atividades e continuar recebendo o salário e os demais benefícios da folha de pagamento. Assim é possível se dedicar exclusivamente ao estudo e garantir a qualidade da formação. Outra vantagem da pós-graduação é o aprofundamento dos saberes em determinada área de estudo e trabalho. Nesse tipo de curso, são desenvolvidos não só conhecimentos teóricos, mas também diversas habilidades práticas que fazem a diferença no dia a dia do funcionalismo público como autonomia e criatividade.

Assim é importante fazer referência às políticas públicas de gestão de pessoas, a primeira necessidade apontada pelos Técnicos Administrativos da Educação e identificada pelo Governo Federal foi à inadequação da carreira ao novo cenário que se descortinava. Portanto, a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, regulamenta o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e dispõe sobre sua estrutura (BRASIL, 2005).

Logo, o PCCTAE (BRASIL, 2005a) estipulou uma série de regras à gestão dos TAEs dentro das IFES que até então não existiam ou eram escassas. Dessa forma a garantia de programas de capacitação e a vinculação dos cargos constantes no PCCTAE ao planejamento estratégico das IFES buscaram promover o desenvolvimento dos servidores TAEs e alinhá-los aos objetivos da instituição. Tais diretrizes visaram uma integração ainda maior entre o sujeito e a organização (BRASIL, 2005a). Além de incentivar os servidores TAEs a buscarem a capacitação e qualificação formal e tentar engajá-los no planejamento estratégico da Instituição, o PCCTAE (BRASIL, 2005a) também melhorou a distribuição de vagas para as IFES, fazendo, quando necessário, a redistribuição de vagas entre as instituições (BRASIL, 2005a, Art. 4º).

Após a criação do PCCTAE (Brasil, 2005a) os cargos da carreira TAE passam a ser organizados em cinco níveis: A, B, C, D E. Além disso, dispõem de quatro níveis de capacitação. Embora seguindo as diretrizes gerais da Lei n.º 8.112 (Brasil, 1990b), tal ingresso se dará sempre por concurso público de provas, ou de provas e títulos. O ingressante iniciará

sempre no nível um de capacitação e poderá ascender se preenchidos os requisitos dispostos no referido plano de carreira, até o nível quatro. (BRASIL, 2005a).

No sentido de incentivar a participação de candidatos capacitados e o aperfeiçoamento dos servidores já integrantes da carreira o PCCTAE (Brasil, 2005a) aprimorou o instituto do incentivo à qualificação. Assim nesse novo plano de carreira, PCCTAE, destaca-se o incentivo às iniciativas de capacitação a serem promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal; a garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação interna e externamente ao seu local de trabalho; o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira e a complementaridade entre o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho (BRASIL, 2005). O conjunto dessas ações advindas da implementação do PCCTAE alteraram as relações entre o indivíduo e a organização, pois estabelece normas para a ação desta e motivação daquele.

A Política Nacional de Capacitação é outra legislação que também trata da capacitação e qualificação do servidor público que foi instituída por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Esse Decreto instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Desse modo Política foi instituída com o objetivo de melhoria da eficiência do serviço público e da valorização do servidor mediante a capacitação.

Para Muller (2010), essa Política Nacional de Capacitação se afirma sobre características importantes, estabelecendo um desenvolvimento permanente do servidor público, focando na melhoria do serviço público e propondo a gestão por competências em adequação com os objetivos institucionais. Ressalta-se que o primeiro plano “estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE” (BRASIL, 2006b, preâmbulo), e o segundo “estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento” (BRASIL, 2006c).

É considerável destacar no que tange ao Plano de Desenvolvimento para os integrantes do PCCTAE, o Decreto n.º 5.825/2006 (Brasil, 2006c) estabelece as diretrizes para a sua elaboração em cada IFES vinculada ao MEC. Além disso estabelece ainda que as instituições de pesquisa e ensino devam cooperar tecnicamente umas com os planos das outras e todas com o MEC e compartilhar a responsabilidade sobre a gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento entre o dirigente da IFES e os dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, bem como dos dirigentes da área de gestão de pessoas.

Magalhães *et. al.* (2010) descreveram que esta lei traz dispositivos que contemplam a valorização do desenvolvimento profissional do servidor no que diz respeito à capacitação, com percentuais de incentivos financeiros após a qualificação. Porém são pouco significativos no que diz respeito à possibilidade de crescimento na carreira, uma vez que ainda não existem meios para o crescimento, mediante a ocupação de sucessivos cargos na organização pública (BRASIL, 2005). Para os autores as universidades são pautadas por um ambiente propício ao desenvolvimento, devido à diversidade de especialistas, docentes e técnico-administrativos em educação, mas nem sempre conseguem estimular os servidores no sentido do aperfeiçoamento, por ser pouco motivador, devido a vários problemas, como: política salarial defasada, indefinição de atribuições dos cargos e falta de incentivos gerenciais.

Portanto incentivo à qualificação trata-se de uma vantagem pessoal concedida ao servidor que possui educação formal superior ao exigido para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado.

Nesse formato a Universidade de Brasília igualmente as demais universidades do país, ou seja, acompanha os incentivos à qualificação aos servidores técnicos administrativos e segue os dispositivos legais que preveem benefícios para o servidor que, ao investir na carreira participa de ações de capacitação previstas nas linhas de desenvolvimento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento. Portanto, O Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006 estabelece que, para que faça jus às vantagens, a ação que o servidor se propõe a realizar deve estar necessariamente prevista em uma das linhas de desenvolvimento: I – iniciação ao serviço público; II – formação gerencial; III – educação formal; IV – gestão; V – inter-relação entre ambientes; e VI – específica.

Ademais, os objetivos do Programa de Capacitação devem estar alinhados em contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública e capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição Federal de Ensino (IFE).

É importante destacar que na linha de competências específicas, modalidade presencial, a Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília - UnB tem por missão a atualização dos Recursos Humanos desta Instituição, visando à qualidade dos seus serviços, e por princípios a melhoria da qualidade de vida e da qualificação profissional; a adequação do perfil de servidores e colaboradores aos diversos ambientes organizacionais; a valorização da sua participação nos programas desta Universidade e o processo contínuo de treinamento como agente motivador de participação.

Desse modo um dos propósitos da PROCAP é oferecer aos servidores técnico-administrativos e docentes o acesso a cursos presenciais e a distância, proporcionando a aquisição de competências e atualização de conhecimentos. Visa ainda ampliar e democratizar oportunidades de capacitação, oferecendo treinamentos próximos ao servidor, sem que haja necessidade de retirá-lo de seu ambiente de trabalho, a partir do uso da Internet.

Nessa perspectiva, a Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) estabelece o seu Plano Anual de Capacitação que é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento (Decreto 5.707/2006) e fundamenta-se na busca do setor público pela excelência e melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

O Plano Anual de Capacitação (PAC) está previsto na Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 1/2016 que estabelece as normas para a capacitação dos servidores públicos federais em exercício na Fundação Universidade de Brasília. Além do mais A PROCAP tem por missão por meio de parceria, tem concedido isenções de taxas nos cursos ofertados pela escola UnB Idiomas. Recentemente implantou procedimento eletrônico de solicitação dessa isenção. Podem-se considerar como incentivos às modalidades de afastamento, licenças e horários especiais a que o servidor faz jus na condição de aluno.

Seguindo no contexto relativo ao incentivo à qualificação na Universidade de Brasília, o benefício mais representativo é o afastamento do docente e do servidor técnico administrativo de suas atividades por períodos considerados de longa duração para realização de pós-graduação, pós-doutorado e atividades de pesquisa e extensão no país ou no exterior, bem como para participar de congresso, conferência, seminário, reunião, missão científica ou evento similar, que são considerados afastamentos de curta duração.

Assim na modalidade de afastamento para educação formal, cursos de pós-graduação, o ônus do salário durante o período continua sendo da UnB, ou seja, o servidor continua recebendo sua remuneração como se em exercício estivesse. Em contrapartida, o servidor se compromete, por meio de termo de responsabilidade a, no retorno, permanecer na instituição por igual período do afastamento. O Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 prevê que “somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos”:

- I – até vinte e quatro meses, para mestrado;
- II – até quarenta e oito meses, para doutorado;
- III – até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e
- IV – até seis meses, para estágio.

Existe na UnB outra modalidade de benefício referente à concessão de licença para capacitação, é aquela concedida pelo prazo de até três meses, após cada quinquênio de efetivo exercício, ao servidor que participe de capacitação profissional, com direito à remuneração do cargo ocupado. Essa licença equivale à antiga licença-prêmio, quando o servidor poderia afastar-se por três meses a cada cinco anos, entretanto, sem a exigência de um vínculo a uma atividade de capacitação.

No entanto houve mudança a partir de 1996 que foi convertida à licença capacitação, somente sendo liberada quando o curso ou treinamento estiver contemplado no plano institucional de capacitação e o horário do curso inviabilizar o cumprimento da jornada de trabalho.

Já na modalidade de incentivos relacionados a dispensas, existe ainda o horário especial para servidor estudante, que se refere à redução da jornada dos servidores que estejam regularmente matriculados em cursos regulares de 1º, 2º ou 3º graus e supletivos em instituições reconhecidas pelo MEC. Diante disso, há, no entanto a obrigatoriedade de compensação da carga horária.

Porém vale destacar que a categoria de benefício que mais atrai os servidores, sem dúvida é o incentivo à qualificação, previsto no plano de carreira dos técnico-administrativos em educação. Trata-se de um percentual na remuneração que o servidor recebe ao concluir cursos de educação formal reconhecidos pelo MEC. A Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012 concedeu os seguintes percentuais, abaixo a tabela representando os percentuais que acrescentam nos salários dos servidores técnicos administrativos conforme nível de escolaridade previsto para o exercício do cargo.

Tabela 1- Incentivo a qualificação

| Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação) | Área de conhecimento com relação direta | Área de conhecimento com relação indireta |
|---|--|--|
| Ensino fundamental completo | 10% | - |
| Ensino médio completo | 15% | - |
| Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo | 20% | 10% |
| Curso de graduação completo | 25% | 15% |
| Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h | 30% | 20% |
| Mestrado | 52% | 35% |
| Doutorado | 75% | 50% |

Fonte: página do sítio da internet da UnB/PROCAP

É fundamental destacar que a Progressão por capacitação profissional também é uma forma de incentivos aos servidores técnicos administrativos da UnB, pois significa uma mudança de nível de capacitação no mesmo cargo e nível de classificação decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 meses.

Neste contexto a carreira dos técnico-administrativos divide seus cargos em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E, que correspondem às especificações do cargo. Além disso, cada cargo é dividido em quatro níveis de capacitação, que vão de I a IV, e se alteram na medida em que o servidor obtém progressão por capacitação.

Tabela 2 - Progressão por capacitação profissional

| NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO | NÍVEL DE CAPACITAÇÃO | CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO |
|------------------------|----------------------|--|
| A | I | Exigência mínima do Cargo |
| | II | 20 horas |
| | III | 40 horas |
| | IV | 60 horas |
| B | I | Exigência mínima do Cargo |
| | II | 40 horas |
| | III | 60 horas |
| | IV | 90 horas |
| C | I | Exigência mínima do Cargo |
| | II | 60 horas |
| | III | 90 horas |
| | IV | 120 horas |
| D | I | Exigência mínima do Cargo |
| | II | 90 horas |
| | III | 120 horas |
| | IV | 150 horas |
| E | I | Exigência mínima do Cargo |
| | II | 120 horas |
| | III | 150 horas |
| | IV | Aperfeiçoamento ou curso de capacitação superior a 180 horas |

Fonte: Anexo IV à Lei 11.091, de 12/01/2005, alterado pelo Anexo XVII à Lei 12.772, de 28/12/2012, publicada no DOU de 31/12/2012.

Enfim, esses incentivos mencionados estimularam financeiramente a obtenção de titulação maior do que a exigida para provimento do cargo, gerando assim uma maior potencialidade de capacidade entre os servidores das IFES. Assim com esse incentivo, um servidor do nível de classificação C, cujo requisito para o provimento do cargo é o ensino fundamental, poderia se sentir motivado a fazer um curso técnico ou mesmo uma especialização, dependendo da titulação já apresentada na posse. Da mesma forma, os servidores dos níveis D e E poderiam cursar graduações ou pós-graduações, respectivamente, a fim de incrementar a sua renda. Os efeitos financeiros dos percentuais de incentivo à qualificação dos TAEs passaram a valer a partir de 1º de janeiro de 2006 e foram alterados pela Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012b), sem as limitações impostas aos cargos de nível fundamental e médio, que passaram a receber incentivo, também, pelas pós-graduações *stricto sensu* – mestrado e doutorado.

4.2 MOTIVAÇÃO

A Universidade de Brasília, assim como a maioria esmagadora das instituições públicas, também faz parte desse cenário de problemáticas a respeito da motivação de seus servidores técnico-administrativos. A preocupação dos gestores da instituição é criar incentivos para incrementar a disposição para o trabalho de seu pessoal, uma vez que o desempenho da instituição depende significativamente do desempenho de seu capital humano.

Um dos fatores motivacionais dos servidores da UnB com certeza é o incentivo à qualificação (especialização, mestrado e doutorado) prevista no plano de carreira dos técnico-administrativos em educação. Assim o Plano de Carreiras ainda é uma das formas para motivar seus servidores técnicos no desenvolvimento de suas atividades dentro da instituição.

Neste contexto faremos um breve histórico acerca do Mestrado Profissional em Economia na Área de Concentração em Gestão Econômica de Finanças Públicas, criada pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Brasília-PPG-ECO/UnB. A Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília - UnB tem por missão a atualização do Capital Humano desta Universidade, aspirando à qualidade dos seus serviços com eficiência e eficácia e por princípios a melhoria da qualidade de vida e da qualificação profissional; a adequação do perfil de servidores e colaboradores aos diversos ambientes organizacionais; a valorização da sua participação nos programas desta Universidade e o processo contínuo de treinamento como agente motivador de participação.

Para evidenciar a possibilidade de oportunidades de qualificação ser convertidas em elementos motivadores, vamos analisar resultados do Mestrado Em Gestão Econômica de Finanças Públicas, criada pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Brasília-PPG-ECO/UnB para os servidores técnico-administrativos e apoiados pela Coordenadoria de Capacitação (PROCAP).

Tabela 3: Turmas de Mestrado Profissional em Economia para Servidores da FUB

| Turma do Mestrado | Número de ingressantes | Número de formados | Número de não concluintes |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| 2011 | 25 | 23 | 2 |
| 2013 | 28 | 25 | 3 |
| 2015 | 30 | 29 | 1 |

Fonte: SIPOS - Elaborada pela autora – 2019

Assim esta área de concentração foi criada em forma de incentivo com a finalidade de atender a uma demanda específica, ou seja, em qualificar os servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília. Em 2011 criou-se a primeira turma, selecionada por meio de provas de conhecimentos e títulos, público alvo os servidores técnico-administrativos do quadro da Instituição, sendo relevante a experiência e os anos de trabalho na UnB, e fez parte desse processo entrevista com os candidatos. Sendo assim, a primeira turma iniciou-se com vinte cinco servidores e desses concluíram vinte e três.

A Segunda turma em 2013 iniciou-se com vinte oito servidores e concluíram vinte e cinco servidores. Já a terceira turma de 2015 ingressou trinta servidores e concluíram vinte e nove no curso. A turma de 2018 foi selecionada com vinte e oito servidores, e até o momento, não temos o quantitativo dos servidores que concluíram pelo fato de ainda está em fase de conclusão do curso. Para o ano de 2020 já em processo de seleção dos servidores são oferecidas trinta vagas, o processo se encontra em fase de trâmites legais.

Para a UnB é desafiante a motivação dos seus servidores, pela razão no serviço público existir muitas particularidades e complexidades. Também é primordial destacar que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos do trabalhador, mas do contexto do trabalho em que ele está inserido. No cotidiano das atividades laborais da UnB é muito comum os servidores técnico-administrativos estarem insatisfeitos com seus salários, as relações com colegas de trabalho e com chefias, com as condições de trabalho, entre outras.

É frequente o servidor deixar o trabalho na UnB, ir para outra instituição porque passou em outro concurso que receberá um salário bem melhor, e que sente motivado por outras

perspectivas oferecidas por outros órgãos. Assim sem dúvida que o desligamento do servidor trará prejuízo para a Universidade. A tabela 2, nos mostra que alguns servidores após concluírem o mestrado profissional deixaram a Universidade por um motivo ou outro. Qual foi a motivação para a realização do mestrado e depois deixou a Instituição? Para entender que fatores levam uma pessoa a mudar de organização, ou meramente deixar o trabalho, será falta de motivação no trabalho?

Tabela 4: Servidores concluintes do curso de Mestrado Profissional em Economia que estão na UnB

| Turma do Mestrado | Servidores formados | Servidores que estão na UnB | Servidores que saíram da UnB | Outros |
|--------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| 2011 | 23 | 15 | 05 | 05 |
| 2013 | 25 | 18 | 01 | 06 |
| 2015 | 29 | 24 | 02 | 03 |

Fonte: SIPOS - Elaborada pela autora – 2019

Em resposta ao questionamento citado no parágrafo anterior faremos uma abordagem dos principais fatores que levam os servidores de uma instituição pedir afastamento sem remuneração, pedir transferência de um órgão para outro ou mesmo pedir a sua demissão: ausência de oportunidades de crescimento profissional; estagnação, ou seja, fazendo as mesmas atividades por muitos anos; falta de atribuições de qualidade para seus servidores; gestão ineficiente; falta de treinamento; ausência de novos desafios; salários baixos; falta de autonomia; falta de um plano de carreira estruturado; falta de reconhecimento ao trabalho do servidor; sobrecarga de responsabilidades; ambiente de trabalho ruim; entre outros.

Nesse contexto é de suma importância destacar que o mestrado profissional foi um incentivo fundamental na motivação dos servidores Técnicos Administrativos da UnB cada qual com a sua expectativa e sua motivação. Desse modo, cada servidor com sua particularidade opta a realizar o mestrado em direção daquilo que acredita, que lhes motiva seja no aumento de salários, aperfeiçoamento profissional dentre outros fatores. Há também aqueles servidores que já podem se aposentar e vendo a oportunidade de ter esse incentivo à qualificação procura fazer o mestrado com intuito de aumento de sua remuneração, e logo após a conclusão se aposenta.

4.3 DESEMPENHO

Na visão de Lucena (1992), as frequentes mudanças e a imprevisibilidade do mundo moderno impactam diretamente no desempenho das pessoas, pois são os trabalhadores que deverão estar preparados para promover as mudanças neste ambiente organizacional e para isso é necessário um empenho contínuo de readaptação e de compreensão de novos conhecimentos.

Assim as exigências de qualificação pessoal tornam-se cada vez maiores. Para a autora, a preocupação constante com o desempenho humano e como melhorá-lo na obtenção de resultados mais eficazes é de extrema importância para o aumento da produtividade. Como consequência, procedimentos de formulação e implantação do processo de avaliação de desempenho surgem como meios para o alcance do sucesso da organização.

Com a publicação da Lei nº 11.091/2005 o Governo Federal implantou avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação. Assim passou a ter uma definição mais ligada às metas institucionais e às relações interpessoais com senso de coletividade. Desse modo a avaliação de desempenho traz para o servidor a progressão por mérito que está prevista no § 2º do art. 10 da referida Lei. A progressão por mérito deve obedecer ao interstício de 18 (dezoito) meses, ou seja, o servidor obtém a mudança de vencimento básico subsequente após este período (BRASIL, 2005).

Nesse cenário o Programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), de acordo com o inciso III do § 3º do Art. 24, da Lei nº 11.091/2005 e o Decreto nº 5.825/2006, regem que o servidor deve responder a um formulário padronizado para avaliação do seu desempenho, monitorados pela CGGP de cada campus do IFES que acompanha e aconselha o servidor para redirecionar o cumprimento das metas a nível setorial, segundo a dinâmica de funcionamento da Instituição (BRASIL, 2005, 2006). Para cumprir uma exigência legal, o Programa de Avaliação de Desempenho do IFES se acopla ao “Programa de Capacitação” da instituição para, junto à avaliação, contribuir de forma mais eficaz na motivação dos servidores.

Já a Lei nº 11.784/2008 foi instituída com a proposta de criar uma sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2008). Sendo assim as unidades de recursos humanos dos órgãos ganharam uma ferramenta muito importante com a criação desta lei na questão de políticas de gestão de pessoas, especificamente, quanto à capacitação, desenvolvimento na carreira, remuneração e realocação de pessoal.

Nesse âmbito, a Universidade de Brasília faz parte do processo de avaliação de desempenho conforme as leis instituídas pelo Governo aos seus servidores técnicos da Educação. Nesse processo a UnB ficou resguardada a avaliação dos servidores em estágio probatório, através de formulários por ocasião de cada uma das três etapas de avaliação. Em conformidade com a Emenda Constitucional- EC nº 19, de 04 de junho de essa avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório, estabelecida em um Formulário de Avaliação verificava o desempenho e o grau de aproveitamento do servidor recém-admitido na Instituição,

para determinar a efetivação ou não no cargo para o qual foi nomeado, com duração de 36 meses a partir da data de sua entrada em exercício.

Assim, o resultado da avaliação, era realizado em três ocasiões ao longo de período de estágio, sendo a última no 30º mês, sendo que em cada etapa eram realizadas duas avaliações: uma pela chefia imediata e a outra por dois representantes do centro de custo, escolhidos por meio de eleição entre os servidores, que acompanharam o desempenho do avaliado, mas que são definidos somente ao final de cada período avaliativo, não sendo, portanto, um processo de monitoramento, senão pelo fato de que são três avaliações. Às vezes era necessário à Coordenadoria de Gestão de Desempenho e à chefia imediata a intervenção propositiva em caso de alguma das avaliações iniciais apresentarem resultado insatisfatório, com esse monitoramento é possível corrigir os possíveis problemas que poderá levar o servidor a ser reprovado e exonerado. Portanto, era considerado aprovado o servidor que obtivesse média final igual ou superior a 3, numa escala que vai de 1 (pontuação mais baixa) a 4 (pontuação mais alta). Durante o período de Estágio Probatório eram avaliadas a aptidão e a capacidade do servidor para o exercício do cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Destaca-se, que existem vários conceitos de avaliação de desempenho. Porém, diferenciam-se quanto à forma ou tipo, mas assemelham-se quanto ao conteúdo. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho é utilizada em uma organização desde o nível corporativo até o nível individual. Em outras palavras Bergamini e Beraldo (1988, p.13), caracterizam a avaliação de desempenho como “o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.” No entanto, para estes autores avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

No pensamento de Aquino (1980) a avaliação de desempenho mede o desempenho do funcionário no exercício do cargo durante um período. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador e possibilita descobrir se ele corresponde ou não às suas expectativas.

Segundo a IFES (2017) no desenvolvimento e treinamento de pessoal, a avaliação de desempenho age como um canal para encontrar a provável necessidade de treinamento. Além disso, podemos afirmar que a avaliação de desempenho é um diagnóstico sobre o ser humano. Porém no remanejamento de pessoal, age como regulador na realocação dos recursos humanos,

leva em consideração alguns critérios: tempo de serviço, problemas de relações interpessoais e dificuldade no aprendizado do serviço.

De acordo com Marras (2009) a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um servidor em um determinado período por áreas específicas.

Nesse sentido verifica-se que o fator primordial para a qualidade da gestão de qualquer instituição é a capacidade de medir seus resultados. Conforme Santos e Cardoso (2001) para as organizações públicas esta tarefa é complexa devido às especificidades de suas características. Dentre estas dificuldades destaca-se a dificuldade de medir os produtos oferecidos pelo setor público. Na linha de pensamento de Marra e Melo (2005) cabe aos gestores de planejamento das universidades públicas a responsabilidade pela adoção de práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizem o alcance dos objetivos organizacionais.

Há de se observar que na visão de Bergue (2007), a falta de resultados da avaliação no serviço público pode ser entendida em razão da resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais efetivo, pois a cultura organizacional predominante no setor público está associada à falta de exigência por melhores níveis de desempenho. Assim o autor ainda aponta que a avaliação, quando existente, não pode ser unilateral, mas sim, se tornar um meio de estabelecer uma relação mais ampla e integrada entre avaliador e avaliada.

Porém ressalta Valmorbidia (2012), a exigência da sociedade por transparência na gestão, melhorias no desempenho das instituições públicas e a falta de recursos financeiros têm feito com que os gestores públicos procurem novas práticas, técnicas e procedimentos internos que avaliem o desempenho, verifiquem a aplicação dos recursos disponíveis e demonstrem os resultados alcançados; proporcionando maior transparência nas ações realizadas.

Nessa lógica percebe-se que a avaliação de desempenho pode ser um instrumento fundamental e útil para auxiliar os gestores públicos e que cabe à área de gestão de pessoas proporcionarem a interação entre o funcionário e a organização, assim como medir sua satisfação e produtividade. Sendo assim, a avaliação de desempenho torna-se ferramenta essencial, pois não somente verifica a produtividade do funcionário em relação à organização, mas também interage com todo o universo institucional.

4.4. ESTABILIDADE

Os fundamentais instrumentos normativos que visam limitar o comportamento dos servidores públicos federais estão dois dispositivos amplos: a Constituição Federal de 1988 e a Lei 8.112, de 1990 (BRASIL, 1988; 1990); além das leis específicas de cada uma das carreiras

do quadro das Universidades – a dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) - Lei 11.091 - PCCTAE (BRASIL, 2005) e a dos servidores Docentes, a Lei 12.772 (BRASIL, 2012).

Portanto, a estabilidade aos servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público é um direito garantido pela Constituição Federal do Brasil. De acordo com o art. 41, incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, a estabilidade é adquirida após três anos de efetivo exercício, sendo obrigatória durante este período a avaliação especial de desempenho, como condição para efetivação no serviço público. Esse período de pré-estabilidade, denominado de estágio probatório, é regulamentado pela Lei 8.112 de 1990, que institui o Regime Jurídico dos servidores públicos da união, das autarquias e das fundações públicas federais.

Para aquisição da estabilidade, o estágio probatório é fundamental. Assim a aprovação no estágio probatório, é o período pelo qual se avalia as aptidões do servidor no desempenho das atividades que lhe são competentes. A lei 8.112/90, em seu art. 20 traz as características necessárias que o servidor deve apresentar para adquirir uma avaliação positiva do seu desempenho no estágio probatório, são elas, assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade.

Aponta-se que a Emenda Constitucional nº 19/1998 veio viabilizar uma mudança no modelo de administração pública no Brasil, e apresenta como objetivos a serem alcançados: a eficiência, a qualidade na prestação dos serviços públicos e a redução de custos. No que se diz respeito especificamente a estabilidade do servidor público, a EC nº19/1998 veio flexibilizar tal instituto, com o objetivo de compatibilizar a estabilidade com o modelo gerencial de administração pública pautado na eficiência e desempenho do servidor público.

Nesse contexto, a Emenda Constitucional nº 19/1998, preocupada com a eficiência dos servidores públicos, acrescentou o § 4º ao art. 41 da CF, que ficou com a seguinte redação: “como condição para aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade”. De maneira mais clara, a avaliação especial de desempenho é o procedimento pelo qual se julga o estágio probatório de um determinado servidor.

Dentre as várias mudanças que Emenda Constitucional nº 19/1998 possibilitou na administração pública, encontra-se a ampliação das hipóteses de perda da estabilidade presente na constituição. Assim podendo a perda da estabilidade ocorrer de duas formas, por meio da demissão, que apresenta um caráter eminentemente punitivo; ou por meio de exoneração, que não tem caráter punitivo. A outra forma de perda da estabilidade do servidor público se da por

meio da exoneração, que por sua vez, pode ser por iniciativa do próprio servidor mediante pedido feito pelo servidor para ser exonerado ou por iniciativa da Administração Pública, motivada por insuficiência de desempenho ou para observar o limite de despesa com pessoal.

Entende-se por estabilidade do servidor público uma garantia de permanência no serviço público do servidor nomeado por concurso público, após o cumprimento dos requisitos legais que estão expressamente expostos no art. 41 da Constituição Federal/1988, quais sejam: “a) ter sido o servidor nomeado para cargo efetivo, após prévia aprovação em concurso público; e b) ter cumprido três anos de efetivo exercício no respectivo cargo.”

A definição de estabilidade na visão de Diógenes Gasparini (2005), é a garantia constitucional de permanência no serviço público, do servidor estatutário nomeado, em razão de concurso público, para titularizar cargo de provimento efetivo, após o transcurso do estágio probatório. Vê-se que tal garantia é do servidor estatutário; não é atributo do cargo. Ademais se processa automaticamente, não necessitando de qualquer pedido do estabilizando ou de manifestação da entidade a que se liga o servidor por ela beneficiado, não obstante se exija o estágio probatório.

Segundo Souza (2002, p.33), “a sociedade responsabiliza o dispositivo da estabilidade pelo agravamento do processo de acomodação, perda de qualidade e deficiência no atendimento às necessidades da sociedade”. Muitos indivíduos veem a estabilidade como uma das principais causas atrativas para ingressar no setor público, mas também, em contrapartida, motivo de acomodação dos servidores, que influenciaria diretamente a má qualidade dos serviços prestados tanto interna como externamente.

Já na concepção de Guimarães Filho (2004), “o principal objetivo da estabilidade é isentar os servidores públicos de perseguições políticas e demissões infundadas.”

Em síntese, a estabilidade apresentava três ideias centrais: primeiro destina-se evitar que os servidores públicos sofram ingerência política, para que o servidor público desempenhe suas atribuições isento de influência política, atendendo exclusivamente ao interesse público; segundo, evitar que os servidores públicos sofram pressão de natureza econômica dos grandes empresários que por sua vez buscam obter benefícios do setor público; Terceiro, a necessidade de profissionalização dos quadros funcionais do serviço público, para garantir a continuidade dos serviços públicos.

Por fim, os indivíduos são os principais representantes e realizadores dos serviços públicos e responsáveis pelo desenvolvimento do país, porém muitos possuem uma visão distorcida do assunto interpretando apenas como uma proteção para a garantia do emprego. De acordo com Souza (2002, p.76) “seria uma das principais causas de desmotivação e do mau

atendimento nos serviços públicos”. Dessa forma a sociedade cada vez mais decepcionada aos modos pelos quais são executados os serviços públicos julga a estabilidade como um dos motivos causais de acomodação e da má prestação dos serviços por parte dos servidores, dessa maneira, tornando-se inevitável a comparação com o setor privado.

5 AVALIANDO COMPLEMENTOS E CONFLITOS

5.1 INCENTIVO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Reflexos das grandes mudanças ocorridas no final do século XX e início deste, a Universidade pública brasileira também foi profundamente atingida pelo processo de transformações. Durante séculos as universidades constituíram-se em um padrão assemelhado, com modelos identificados, e embora com variações regionais houvesse, contudo, uma grande homogeneidade. De tal modo que universidade brasileira também sofre profundas transformações.

Diante do exposto a reforma administrativa exigidas das organizações entre tantos outros dilemas, a necessidade de manter uma força de trabalho efetivamente empenhada com os valores e a missão organizacional. Sendo assim, faz-se necessário o estímulo permanente do desempenho e engajamento dos seus servidores para obter a qualidade do serviço, o que permitirá a satisfação dos seus usuários.

Nesse sentido para alcançar a eficiência e a eficácia das políticas públicas e da melhoria na prestação dos serviços públicos à sociedade, desafios iminentes na administração pública, é preciso profissionalização e desenvolvimento dos servidores públicos pela necessidade de atrair e reter profissionais talentosos que façam a diferença no contexto do setor público.

É nesse entendimento que destacamos a importância da Universidade de Brasília foco de nossa pesquisa, em utilizar alternativas para identificar o nível que promovem o envolvimento, embasado na percepção de desempenho no trabalho, nas estratégias de gestão de pessoas, no perfil funcional dos servidores, valorização e incentivo, considerando o relacionamento entre trabalhadores e a organização, com o objetivo de utilizar as habilidades e a capacidade do capital humano de forma mais eficiente e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Tendo em vista esta imagem, reforça-se a importância de se entender o empenho das pessoas nas instituições públicas para que possam ser desenvolvidas políticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, o servidor não consegue identificar perspectivas de melhoria no ambiente laboral, por meio de recursos limitados e condições de trabalho aquém do ideal, resultando de fato em um desempenho abaixo do esperado.

Nessa dinâmica que a pesquisa foi buscar juntamente com os servidores técnico-administrativos da UnB a sua opinião e experiência em relação a incentivo, motivação, desempenho e estabilidade no emprego na Instituição. O número de servidores técnico-administrativos ativos do quadro permanente da instituição que desenvolvem suas atribuições e funções totaliza em 3.297 servidores.

Assim, foi utilizado um questionário simples e objetivo com questões fechadas de 1 a 5, no qual 1 - Totalmente insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Indiferente; 4 - Satisfeito e 5 - Totalmente satisfeito. Dessa forma, o questionário foi criado no *GoogleDoc*, a íntegra do documento é apresentada no apêndice.

Devido à limitação de tempo para a conclusão desta dissertação, decidimos enviar o questionário por e-mail para 430 servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília. A todos foi solicitado o preenchimento das respostas do questionário no período de 19 a 28 de novembro de 2019.

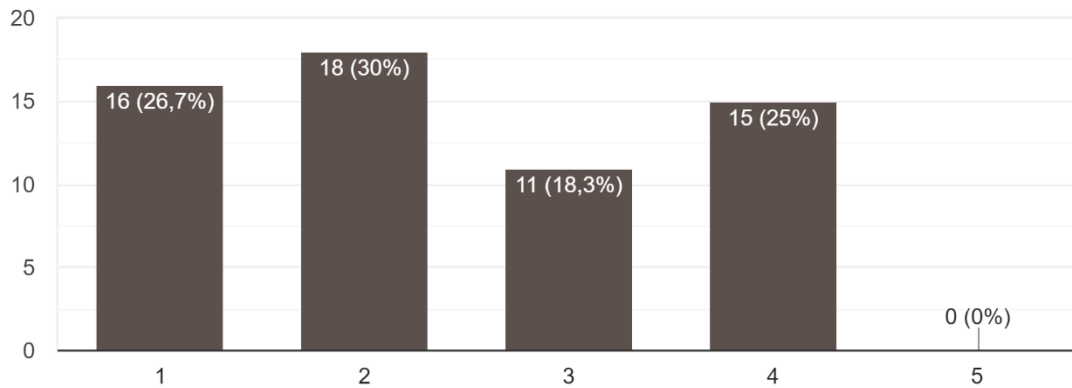
Os respondentes dos questionários foram apenas 60 (sessenta) servidores técnico-administrativos. É evidente que esse número de respondentes tem consequências sobre a abrangência de nossos resultados, que iremos destacar na conclusão do estudo. As respostas obtidas da aplicação do questionário foram organizadas em gráficos com objetivo de apresentar uma melhor análise e discussão.

Portanto, dentro de umas das amostras (gráfico 1) referentes à variável incentivo apresentada no questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos em relação aos programas e incentivos da Universidade de Brasília, nota-se que 56,7% responderam negativamente à variável incentivo, ou seja, estão insatisfeitos com o incentivo que é concedido aos servidores. Observa-se que dentre os respondentes não houve nem um servidor que está totalmente satisfeito. Assim ressalta-se a importância da UnB em investir em mais programas de incentivos para melhorar o bem-estar dos seus servidores uma vez que está obvio a insatisfação dos seus servidores técnico-administrativos.

Gráfico 1 – Programas de incentivo da UnB

19 - Você acha que a universidade tem a preocupação em desenvolver programas e incentivos para melhorar o bem-estar dos servidores?

60 respostas



Fonte: Elaborada pela autora - 2019

Analisando o atual panorama em relação ao incentivo dos servidores Técnicos Administrativos da UnB podemos observar que é igualmente as demais universidades do país, ou seja, acompanha os incentivos à qualificação aos servidores técnicos administrativos e segue os dispositivos legais que preveem benefícios para o servidor que, ao investir na carreira participa de ações de capacitação previstas nas linhas de desenvolvimento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento. É primordial para a carreira dos TAEs um plano de carreira, isso incentiva a melhorar o empenho dos servidores para desenvolver as suas atividades no trabalho do dia a dia.

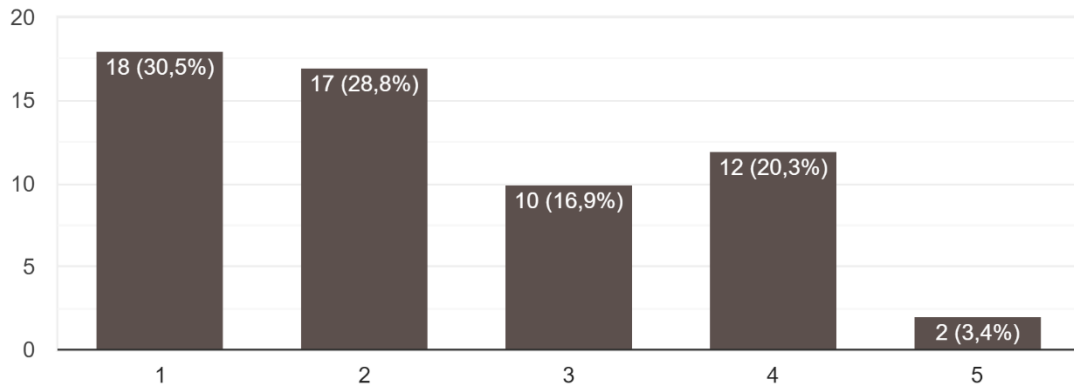
Sem dúvida o advento do PPCTAE é uma conquista significativa para os servidores técnico-administrativos, trouxe fôlego novo à política de capacitação ao expandir as tabelas salariais em mais níveis e, principalmente, ao conceder Incentivos à Qualificação Educação Formal que variam de 10% a 75% de aumento salarial e à inclusão da Progressão Funcional por Capacitação.

Neste contexto, através da amostra apresentada, no gráfico dois observa-se que 59,3% dos servidores técnico-administrativos da UnB consideram que o Plano de Carreiras dos TAEs é fundamental para motivação no desenvolvimento de suas atividades dentro da instituição.

Gráfico 2 – Plano de carreiras dos TAE's

5 - Você considera o Plano de Carreira dos TAE's motivante para os servidores?

59 respostas



Fonte: Elaborada pela autora - 2019

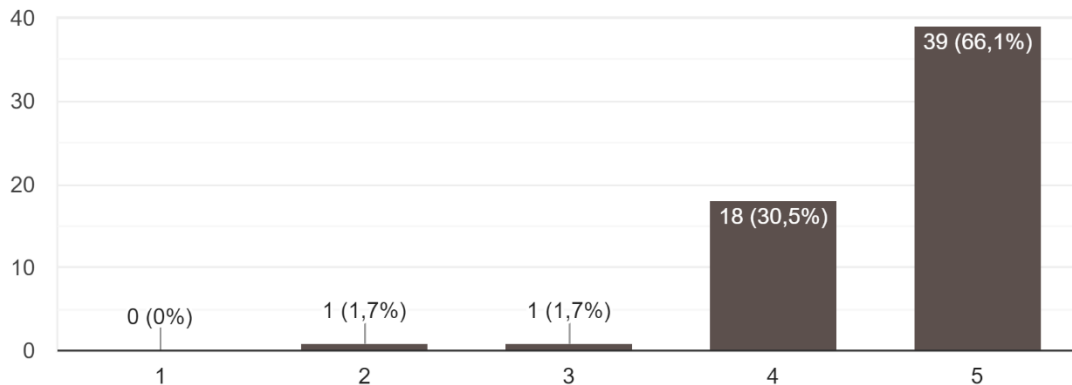
Cabe, contudo, realçar que a progressão por capacitação que são os quatro níveis e tem o incentivo à qualificação que é especialização, mestrado e doutorado, é um incentivo fundamental para os servidores, é um diferencial que além de aumentar o salário, traz oportunidades no qual o servidor se atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa sua formação profissional com o objetivo de tornar-se apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas para atender as reais demandas da Universidade.

O gráfico 03 nos comprova que dentro da amostra apresentada do questionário dos servidores técnico-administrativos um resultado quase unânime entre os respondentes, foi de 96,6% a importância ao incentivo à qualificação em relação à especialização, mestrado e doutorado para os servidores técnico-administrativo. Isso nos mostra que é essencial que a UnB continue com esse incentivo à qualificação que envolve a especialização, mestrado e doutorado.

Gráfico 3 – Incentivo à qualificação

2 - O incentivo à qualificação aos técnico-administrativos, em relação à especialização, mestrado e doutorado, é u...ntal e um diferencial para os servidores?

59 respostas



Fonte: Elaborada pela autora - 2019

Vale ressaltar que ainda existem obstáculos vividos pelos servidores na instituição, pelo fato que muitos gestores da UnB consideram a capacitação como sendo perda de tempo, ausência do servidor no trabalho, e, além disso, existem chefes que não são flexíveis, isto é, não liberam os servidores para se capacitarem impactando negativamente no desempenho dos servidores em suas atividades rotineiras. Assim há um grande desgaste no desenvolvimento das demandas por parte dos servidores pela falta de incentivo e apoio de seus chefes.

Os desafios da gestão de pessoas na universidade de Brasília são os mais diversos e, para que possam ser tratados, é necessário identificá-los pontualmente, descrevê-los e dimensioná-los objetivamente. Portanto, as políticas de gestão de pessoas trazem a valorização e profissionalização do servidor, o estabelecimento de estruturas e composições remuneratórias adequadas e a recuperação e implantação de um sistema de mérito e competência, condições sem as quais não há que se falar em carreiras, e nas quais o servidor possa vislumbrar o seu horizonte de crescimento individual e profissional e a sociedade, usuária dos serviços públicos, possa contar com a ação administrativa pautada na eficiência e eficácia.

Por fim, quando falamos de incentivo, falamos de algo que vem de fora. Sendo assim, falamos ainda de algo que precisa ser renovado constantemente. Recentemente em alguns setores os técnicos administrativos da UnB tiveram uma perda de um incentivo não financeiro, a revogação da flexibilização na redução da jornada de trabalho, isto é, um trabalho ininterrupto

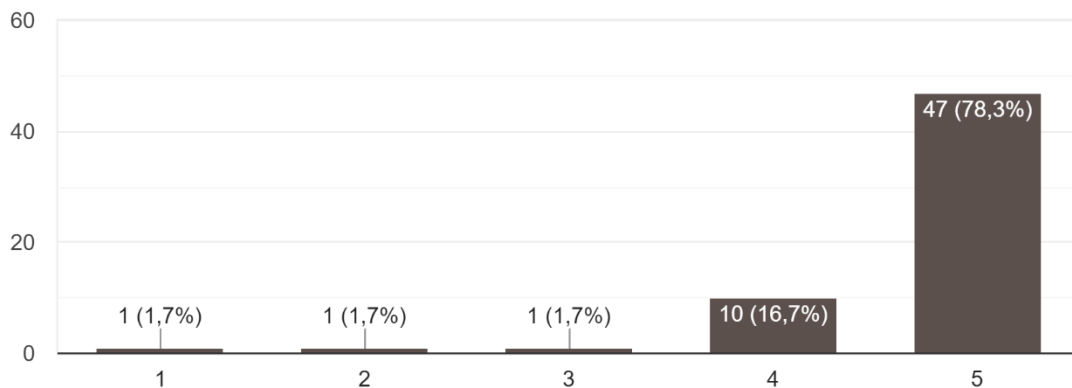
de seis horas, e conforme a demanda escalaria o pessoal entre os períodos de atendimento da Universidade.

Seguindo nesse contexto, de acordo com o gráfico 4 é nítido a afirmação positiva dos respondentes, isto é, 95% dos servidores técnico-administrativos concordam que a flexibilização na forma da jornada de trabalho é um incentivo não financeiro primordial para o desempenho dos servidores em suas atividades laborais.

Gráfico 4 - Flexibilização

24- A flexibilização na forma de redução da jornada de trabalho é um incentivo que eleva seu bem estar e melhora seu desempenho no trabalho?

60 respostas



Fonte: Elaborada pela autora - 2019

É perceptível que o processo de incentivo à qualificação, hoje em dia, enfrenta a sua maior dualidade entre o aumento financeiro e o aumento da qualificação do servidor, versus o risco de desvio de função, aumento no pedido de remoções e a expectativa em assumir chefias, muitas vezes frustrada pela preferência na designação em função de conjunturas políticas do que pela competência técnica.

Em suma a sociedade tem exigido qualidade e a adequação dos serviços às suas necessidades, o que atualmente um aspecto crítico para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. De fato, a Universidade de Brasília ainda encontra-se sobre o paradigma em que o foco da retribuição pecuniária reside no cargo, e não na pessoa e seus atributos ou competências e tem como finalidade a garantia da equidade interna das organizações públicas, revelando ser um sistema altamente burocrático, rígido e sem

correspondência com o valor do capital intelectual individual e se tornando uma barreira para a retenção de talento nas organizações públicas, sem oportunizar treinamentos abertos a todos os servidores de acordo com as demandas institucionais e incentivar a qualificação profissional.

5.2. O COMPORTAMENTO HUMANO SOB O ENFOQUE DA MOTIVAÇÃO

Com o intuito de compreender o comportamento motivacional humano no ambiente organizacional, a pesquisa buscou descrever o perfil dos servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília. A motivação é a força interior que impulsiona o indivíduo em busca de satisfazer determinadas necessidades. Assim, não deveremos considerá-la como uma simples injeção de incentivo que deve ser aplicada esporadicamente, pois tanto as influências externas como as internas motivam o ser humano, sejam elas conscientes ou inconscientes.

Nesse sentido destaca que na busca de realização de objetivos e metas de qualquer natureza o indivíduo necessita de motivação. O homem como um ser racional, é considerado um animal dotado de necessidades momentâneas ou que se sucedem conjunta ou isoladamente. Desse modo, a motivação está diretamente relacionada a fatores de ordem psicológicos, fisiológicos, morais, intelectuais e emocionais que conduzem o indivíduo na busca de seus ideais.

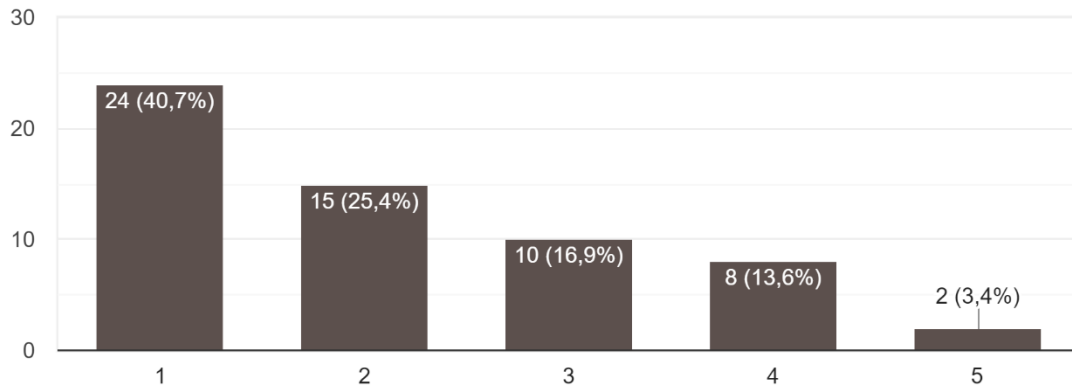
A motivação na UnB é algo desafiador, pelo fato de no serviço público existir muitas particularidades e complexidades que são peculiares ao setor público. Ressalta-se que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos do trabalhador, mas do contexto do trabalho em que ele está inserido.

Sendo assim é importante observar através do gráfico 5 da amostra do questionário quando a pergunta se refere a política de gestão de pessoas da Universidade de Brasília é adequada a motivar seus servidores técnicos a permanecer na Instituição, nota-se que as respostas teve um número expressivo de 66,1% que não concordam com a motivação da instituição, é obvio a insatisfação dos servidores.

Gráfico 5 – Motivação em permanecer na UnB

8 - A política de gestão de pessoas da UnB é adequada no quesito de motivar seus servidores técnico-administrativos a permanecer na instituição?

59 respostas



Fonte: Elaborada pela autora – 2019

Na minha percepção quanto a motivação na UnB, alguns fatores motivacionais ou intrínsecos, pode destacar-se na interferência da motivação dos seus servidores como remuneração, reconhecimento pelo trabalho, oportunidade de crescimento, autonomia, realização profissional, progressão na carreira, importância e significado do trabalho, estrutura física do ambiente de trabalho, expectativas e objetivos.

Sem dúvida a remuneração é uma das coisas que geralmente mais interessa aos servidores técnicos administrativos para suprir suas necessidades. Mas vale enfatizar que nem todos os servidores se sentem satisfeitos com a sua remuneração, acham que os salários são baixos em relação a outros órgãos do executivo, ou seja, por exemplo, um economista da UnB recebe salário menor que outro órgão do executivo.

É notório que a motivação acarreta melhorias nas organizações, nos processos internos e no desempenho dos servidores. O gestor público deve dar mais atenção e importância a esse fator, é nessa perspectiva que os servidores técnicos querem ter o próprio trabalho reconhecido pela organização. Percebe-se que nem todos os setores da UnB expressam essa vontade dos servidores, isto é, o reconhecimento pelo trabalho executado, ao contrário às vezes o tratamento também é diferenciado dentro da instituição. Na maioria dos casos os servidores sentem que realizar suas atividades é uma obrigação, pois não há reconhecimento. É muito importante

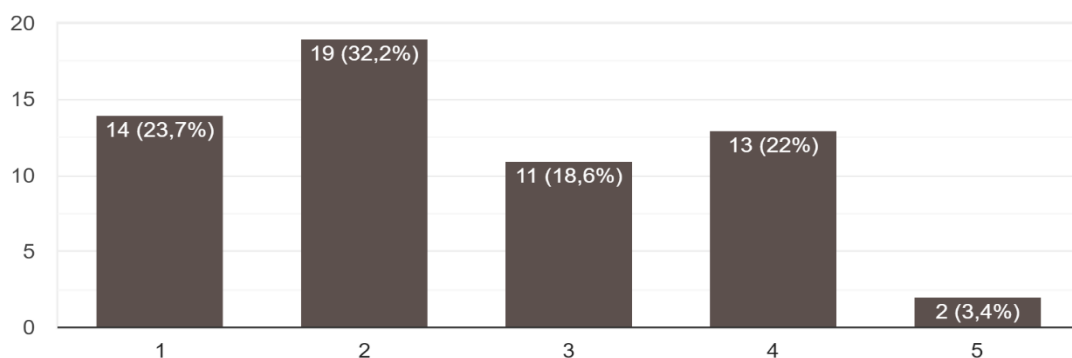
mostrar ao servidor que ele é importante e útil para a instituição, assim provavelmente despertam mais motivação nas execuções de suas atividades do dia a dia.

Outro fator importante para o servidor ter um bom desempenho nas suas atividades, é um ambiente físico e estrutura interna adequada as suas funções. Porém a Universidade de Brasília em alguns lugares da instituição é totalmente precária, não oferece aos seus servidores o essencial para desenvolver seus trabalhos rotineiros, por exemplo, cadeiras, mesas, computadores, material de expediente, limpeza etc. É sabido que um ambiente agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e conseqüentemente aumentar a eficiência dos servidores. A higiene no local de trabalho, além de ser primordial é também outro aspecto estimulador, pois proporciona proteção da integridade física e mental do servidor.

Nota-se que no gráfico 6, 55,9% dos servidores técnico-administrativos disseram que a UnB em relação à estrutura, o ambiente de trabalho, instalações administrativas, incentivos, motivações, remuneração e carreira estão incompatíveis com a função que eles realizam dentro da instituição, isso revela que os servidores estão insatisfeitos com a dinâmica da instituição.

Gráfico 6 – Compatibilidade com a função exercida

14 - A estrutura, o ambiente de trabalho, instalações administrativas, incentivos, motivações, remuneração e carreira está...acordo com a função por você realizada?
59 respostas



Fonte: Elaborada pela autora - 2019

Em síntese, a Universidade de Brasília precisa investir em seus servidores técnicos, porque muito profissional para se sentirem verdadeiramente motivados, precisam de determinados incentivos, como: cursos, treinamentos, eventos de aprimoramento profissional, entre outros; que vão lhes possibilitar crescimento constante em suas carreiras,

independentemente se este crescimento vai ser dentro ou fora da organização em si. Assim, é fundamental desenvolver e promover um sistema de valorização, treinamento e desenvolvimento visando melhorar ainda mais o serviço e com isso agregar valor e fazer o servidor sentir-se confortável e motivado no desempenho de suas atividades.

5.3. DESEMPENHO NAS ATIVIDADES DOS TRABALHOS NA ORGANIZAÇÃO

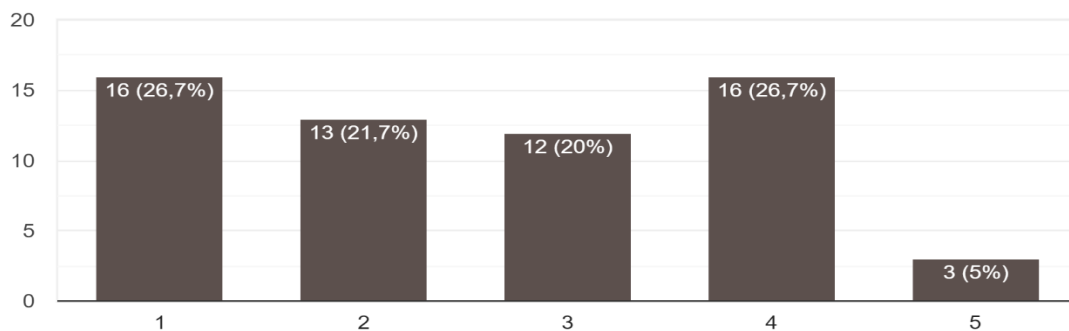
A Universidade de Brasília tem um problema crucial em relação à capacitação dos seus servidores técnicos administrativos. A falta de treinamento prévio dos sistemas utilizados na instituição e os cursos sugeridos para aperfeiçoar o desempenho também não são considerados. Dessa forma o processo de avaliação não tem gerado uma política de capacitação, sistematização de habilidades e competências capaz de superar as deficiências apresentadas nas etapas de avaliação.

Amostra no gráfico 7 referente a questão do desempenho das suas funções, os servidores em suas respostas deixaram nítido a insatisfação, ou seja, o resultado foi de 48,4% que não tiveram treinamento para desempenhar suas atividades rotineiras. Nota-se que mesmo os que responderam que tiveram o treinamento o resultado é baixo, 31,7%. Isso nos revela que a Instituição precisa de se empenhar para aumentar a taxa de treinamento dos seus servidores para ter um resultado de serviços com qualidade aos seus usuários.

Gráfico 7 - Treinamento

12 - Você recebeu treinamento para o desempenho das funções que desempenha?

60 respostas



Fonte: Elaborada pela autora - 2019

Nessa perspectiva, os servidores avaliados pela lei nº 8.112/90, isto é, referente ao processo de avaliação no estágio probatório, tem expectativas que através dessa avaliação seja

um instrumento de melhoria para o ambiente de trabalho e o melhor desempenho na prestação do serviço ao público. Portanto, esperam ser avaliados pelo serviço que prestam a sociedade e não ser prejudicados pela falta de infraestrutura nos ambientes de trabalho e que o processo seja justo e traga benefícios para toda a equipe, conseqüentemente para a universidade. É fundamental que o *feedback* aos servidores seja claro com os pontos que são satisfatórios e as lacunas que precisam ser preenchidas.

Logo, um processo de avaliação deve ter elementos claros e objetivos para que não possibilite os gestores fazerem interpretações do que seja certo ou errado, assim, diminuiria o assédio moral. Nesse cenário nota-se que a UnB ao avaliar seus servidores não considera o ambiente e as condições de trabalho. As metas apresentadas não são objetivas e os processos de avaliação não são permanentes. Porém, o acompanhamento da avaliação do desempenho é pontual, isto é, enquanto durar o período do estágio probatório sem estímulo para a avaliação periódica.

A avaliação de desempenho na universidade não gera mudanças nas atividades cotidianas, pois seus resultados não são considerados no planejamento dos processos de trabalho, inferem que o foco principal é o desempenho do servidor, com o objetivo de aprovação ou não no estágio probatório e que as mudanças não passam da intenção. Desse modo percebe-se que os servidores técnicos- administrativos avaliados têm como a principal finalidade em relação ao estágio probatório, a conquista da estabilidade, e que suas etapas sejam justas e que contribuam para a melhoria dos serviços prestados a sociedade.

Por fim, a falha da gestão do setor de pessoas da Universidade de Brasília compromete muito no desempenho dos servidores, trazendo insatisfação e desmotivação em desenvolver seus trabalhos do dia a dia com eficiência e eficácia.

5.4. ESTABILIDADE NA UNB

Conforme a Constituição de 1988 a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Sabe-se que a contribuição dos servidores é essencial para o funcionalismo da organização pública e para que o alcance da eficiência desejada seja atingido. Assim, é necessário que os servidores sejam competentes e diariamente motivados, características que também são de responsabilidade do governo ao procurar investir em meios que mantenham os

níveis adequados para a plena satisfação dos servidores e conseqüentemente atendam de forma adequada com presteza e dedicação aos anseios da sociedade.

Em conformidade com o conteúdo até então exposto, destaca-se que a Universidade de Brasília como qualquer outra organização faz parte do mesmo processo burocrático e atuam dentro da legalidade. A busca das pessoas pela carreira pública tem sido cada vez mais constante devido à instabilidade do mercado de trabalho, a competitividade do setor privado e os altos índices de desemprego que estão atingindo a realidade brasileira.

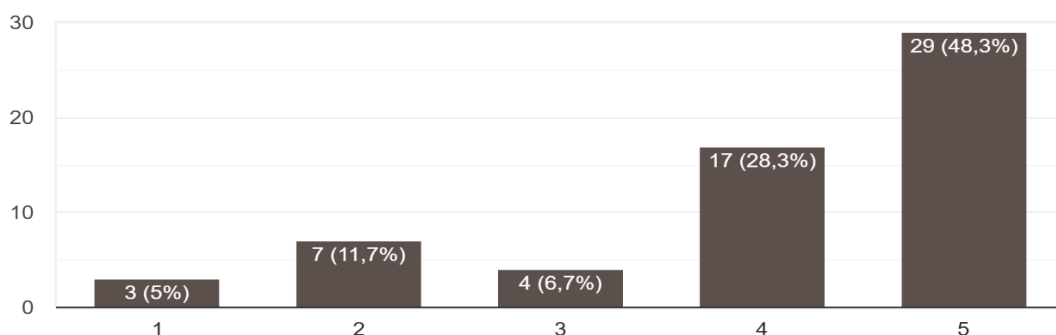
Nessa conjuntura percebe-se que a tão almejada estabilidade na UnB pode ser alcançada via concurso público, a porta de acesso para ocupar um cargo efetivo na Administração Pública. Dessa forma os cargos públicos estão sendo mais procurados e vem despertando o interesse das pessoas que anseiam se manter estável, configurando a carreira pública como base na qual se pode ter um planejamento para todo o futuro. Assim essa segurança conferida aos servidores, que somente podem ser dispensados observados rígidos critérios estabelecidos em Lei.

No entanto, quando se perguntou aos servidores técnico-administrativos a respeito da estabilidade de emprego, o gráfico seguinte aponta 76,6% dos respondentes escolheram o serviço público, por oferecer a segurança da estabilidade, motivo claro para que ingressassem na instituição. Uma amostra bem expressiva em relação à satisfação da estabilidade de emprego expressada pelos servidores técnicos da UnB.

Gráfico 8 – Estabilidade no emprego

6 - O principal motivo que lhe levou a ingressar no serviço público, e em especial em uma universidade pública, foi à estabilidade no emprego?

60 respostas



Fonte: Elaborada pela autora - 2019

Por outro lado, muitas vezes na UnB o interesse priorizado apenas pela estabilidade, desvirtua os que realizam o concurso por vocação a um determinado cargo, considerando a

grande concorrência de pessoas em que a instituição se propõe a contratar sem auferir se o candidato tem inclinação às funções para os quais se intitulam, porque as vagas dos concursos não são sempre direcionadas a área específica, dependendo precisa-se somente ter o nível superior completo para preencher ao cargo ofertado e isso dificulta a prestação dos serviços com qualidade a sociedade.

Nota-se que não querendo generalizar, mas o conceito de estabilidade na Universidade tem sido mal interpretado por muitos servidores técnicos, visto que em alguns casos específicos, como por exemplo, alguns servidores, demonstram acomodação em suas atividades, o que influencia diretamente a má qualidade dos serviços prestados a comunidade. Reflexo desse comportamento dos servidores é a falta de realização de suas funções com desempenho e ainda contaminam o ambiente de trabalho desmotivando as pessoas que querem desenvolver seus trabalhos com empenho e eficiência.

Vale enfatizar que alguns fatores contribuem para acentuar ainda mais o confronto entre estabilidade e eficiência, como por exemplo, a falta de ascensão funcional, de incentivos a produtividade e a falta de capacitação técnico profissional que atingem a eficiência do serviço público, assim como a falta de fiscalização do desempenho funcional do servidor público estável.

Portanto, esses são fatores que devem ser analisados pela instituição, pois nos diferentes cargos a motivação organizacional pode variar bastante. Estar vinculado a um órgão público com cargo efetivo traz segurança às pessoas, a certeza de que não perderá o emprego por razões comuns. Contudo, sem inovações ele se acomoda e a motivação para trabalhar vai sendo desprezada, pois se sente confortável na rotina pouco produtiva e de reduzida cobrança.

CONCLUSÃO

Para alcançar a eficiência e a eficácia das políticas públicas e da melhoria na prestação dos serviços públicos à sociedade, faz-se necessário estímulo permanente do desempenho e engajamento dos seus servidores para obtenção da qualidade do serviço. O sucesso em uma organização pública será consequência cada vez maior de uma administração eficaz do seu capital humano.

Portanto, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar e avaliar a eficácia do atual sistema de incentivos para técnico-administrativos de universidades públicas federais, com o foco voltado para a realidade da Universidade de Brasília (UnB).

Dessa forma, o estudo tem-se como problema se a existência do sistema de incentivos seria suficiente para atrair e manter jovens talentos na instituição? Por outro lado, a ausência desses incentivos geraria um quadro de servidores desmotivados, incapazes de desenvolver suas atividades com a qualidade desejada pela sociedade? Assim, para responder essas questões relevantes, investigamos nos alicerces de uma moldura analítica das interfaces entre Administração Pública e Economia e as análises das evidências empíricas que foram alcançadas.

Nesse contexto, realizou uma revisão da literatura científica relacionada com a Teoria do capital humano (TKH) e o fenômeno da Assimetria de Informação e conseqüentemente seus problemas, seleção adversa e risco moral, onde encontrou respostas para entender as dificuldades de motivar e ser motivado seus servidores no ambiente de trabalho.

Na parte de análise das evidências empíricas o estudo teve como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília e foi aplicado pelo contato direto do pesquisador, realizado com base na revisão de literatura sobre a temática estudada. As respostas obtidas foram tabuladas através de gráficos para uma melhor análise.

Os resultados do questionário direcionado aos servidores referentes à pesquisa sobre as variáveis incentivo, motivação, desempenho, e treinamento oferecidos pela Universidade de Brasília (UnB) aos seus servidores técnico-administrativos revelou-se grande insatisfação por parte de seus servidores. Ressalta-se a importância do plano de carreira dos TAEs das Universidades Públicas Federais quanto ao incentivo à qualificação (especialização, mestrado e doutorado), foi unânime a satisfação em relação a tal incentivo. Quando se pergunta o motivo que os levaram a ingressarem no serviço público, foi expressiva a resposta ao proferir a estabilidade de emprego.

Assim ficou evidente que os servidores técnico-administrativos da instituição envolvidos nesta pesquisa apresentaram insatisfações em relação aos fatores externos, do incentivo, motivação, desempenho e treinamento, ou seja, demonstraram descontentamento com muitos dos aspectos atualmente vivenciados que envolvem todo o processo de trabalho rotineiro. É sabido que há evidência que a motivação para o trabalho não depende apenas da vontade individual de cada um, mas de um planejamento institucional que invista em ações que promovam uma maior aproximação dos funcionários com a natureza da instituição, bem como em atividades que possibilitem maior crescimento pessoal e profissional.

Em síntese analisando o atual panorama em relação ao incentivo e motivação dos servidores Técnicos Administrativos da UnB podemos observar que são igualmente as demais universidades do país, ou seja, acompanha os incentivos à qualificação aos servidores técnicos administrativos. Assim segue os dispositivos legais que preveem benefícios para o servidor que, ao investir na carreira participa de ações de capacitação previstas nas linhas de desenvolvimento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

Em geral os resultados alcançados nessa pesquisa tornaram-se evidente que as políticas de gestão de pessoas trazem a valorização e profissionalização do servidor, o estabelecimento de estruturas e composições remuneratórias adequadas e a recuperação e implantação de um sistema de mérito e competência, condições sem as quais não há que se falar em carreiras, e nas quais o servidor possa vislumbrar o seu horizonte de crescimento individual e profissional. Assim a sociedade usuária dos serviços públicos, possa contar com a ação administrativa pautada na eficiência e eficácia.

Dessa forma pode-se afirmar que a Teoria do Capital Humano, Assimetria de Informação (Seleção Adversa e Risco Moral), e a parte empírica analisada no decorrer do estudo foram essenciais para explicar o problema levantado a respeito do incentivo aos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Pública Federal. Portanto, o objetivo proposto da pesquisa foi ratificado, ou seja, a atingiu-se o objetivo que foi analisar e avaliar a eficácia do atual sistema de incentivos da Universidade de Brasília (UnB).

Conclui-se, que a Universidade de Brasília precisa investir em seus servidores técnicos, porque as pessoas para se sentirem verdadeiramente motivadas, precisam de incentivos. Sabe-se que o capital humano é o pilar da administração pública e são os servidores públicos os responsáveis por conduzir a organização da máquina pública. Assim, é fundamental desenvolver e promover um sistema de incentivo, valorização, treinamento e desenvolvimento visando melhorar ainda mais o serviço, agregar valor e fazer o servidor sentir-se confortável e motivado no desempenho de suas atividades do dia a dia. Nesse sentido para alcançar a

eficiência e a eficácia das políticas públicas e da melhoria na prestação dos serviços públicos à sociedade, é preciso investir na profissionalização e desenvolvimento dos servidores públicos pela necessidade de atrair e reter profissionais talentosos que façam a diferença no contexto do setor público.

Recomenda-se, em termos de investigações futuras a realização de outras pesquisas a fim de abranger melhor o fator incentivo, motivação, desempenho, e o índice de satisfação entre os servidores técnico-administrativos de uma Universidade Pública. Destaca-se que os resultados das futuras pesquisas devem ser relativizados. Por fim, faz-se necessária realização de pesquisas voltadas para os fatores motivacionais aplicados nas Universidades Públicas Federais permitindo comparações entre elas.

REFERÊNCIAS

AIRES, Vanessa Fernandez Gonzalez; FERREIRA, Viviane Paula; **Motivação: Importante Ferramenta para a Gestão de Pessoas no Setor Público.** Revista Humanidades e Inovação v.3, n.1-2016.

ARNAULD, Paulo Wides. **Valorização Do Servidor E Melhoria Na Qualidade Do Serviço Público Como Fatores De Motivação E Satisfação.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública, Economia e Gestão) Universidade de Brasília - UnB, Brasília/DF-2017.

BARDANO, Maria De Fátima Fernandes Marques Machado; VILLARDI, Beatriz Queiroz. **Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de pessoas na a ótica dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior: Só serve para progressão salarial.** XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar Del Plata – Argentina 2, 3 e 4 dezembro de 2015.

BOMENY Helena. **Universidade de Brasília: filha da utopia de reparação.** Revista Sociedade e Estado – Volume 31, Número Especial Sociedade e Estado 30 anos – 1986-201.

BONATO, Alexssandro Rebello. **Gestão do risco de crédito- Uma abordagem segundo a teoria da informação assimétrica.**-Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BRANT, J. A., SILVA, A. A. Da. **A conversação no contexto das relações assimétricas no trabalho organizado.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2010, vol. 13, n. 1, pp. 43-58.

BRASIL.Constituição da República Federativa do Brasil: **Texto constitucional promulgado em 05 de Outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais 1/92 a 53/2006.** Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2007. Artigo 37, caput.

BRIGATO Ésther, Angelo. **Que universidade? Reflexões sobre a trajetória, identidade e perspectivas da universidade pública brasileira.** Espacio, Tiempo y Educación, vol. 2, núm. 2, julio-diciembre, 2015, pp. 197-221 FahrenHouse Salamanca, España.

CARRARO, A. *et al.* **ECONOMIA DOS RECURSOS HUMANOS: TEORIA E EVIDÊNCIAS.** Revista do Departamento de Ciências Econômicas, do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração. Capa nº 40 julho/dezembro de 2014.

CARVALHO, Fernanda de Quadros. **A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância.** Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_40824/artigo_sobre_a_administracao_publica:_uma_analise_de_sua_historia,_conceitos_e_importancia. Acesso em: 10/09/2019.

CARVALHO, Nádia. MARTINHAGO D. Z. ROCHA, C. T. MELO L. Q. de. **Efeitos da Assimetria de Informação sobre os Custos de Transação da Cadeia Produtiva da Batata.**

CELONI, A. C. et al. **Sinalização da Informação Institucional na produção e comercialização de alimentos e de bioenergia no Brasil**. Revista Espacios. Vol. 35 nº02 ano 2014.

COSTA, Barros Fernanda. **Motivação e satisfação no trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, com requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

COSTA, Frederico Lustosa Da. **História, narrativa e representações da administração pública brasileira**. Rev. Serv. Público Brasília 69, edição especial Repensando o Estado Brasileiro 31-52 dez 2018.

COSTA, Frederico Lustosa Da; Costa Elza Marinho Lustosa Da. **Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50 (2):215-236, mar./abr. 2016 Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas.

COSTA, Robson Santos Da. **Avaliação de desempenho dos Servidores Administrativos: Um Instrumento de Gestão**. Dissertação Apresentada Ao Programa De Pós-Graduação Em Gestão Pública Da Universidade Federal Do Espírito Santo (UFES) Como Requisito Para Obtenção Do Título De Mestre Em Gestão Pública. Alegre 2018.

DECRETO-LEI Nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 10/09/2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 24. Ed., São Paulo: Atlas, 2011.
FERREIRA, Luciana Gonçalves et. al. **Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei**. Teoria e Prática em Administração, v. 5, n. 1, 2015, 183-203.

FRANÇA, José Mairton Figueiredo de. **INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA E EFICIÊNCIA TÉCNICA: UM ESTUDO SOBRE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS COM O USO DE MODELOS DEA**. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UER-SBPO-XXXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional de 27 a 30-09.05- Gramado RS.

GUIMARÃES, Acsa Rodrigues Ferreira. **Universidade e Empreendedorismo: Estudo baseado nos esforços promovidos pela Universidade de Brasília**. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Economia da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Brasília Março de 2019.

JACOBSEN, Alessandra De Linhares; Souza Gisele Furtado Schmitz De; Veiga Mariana Feminella. **Incentivo à qualificação: benefícios e dificuldades para a gestão de pessoas de uma IFES**. XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitária-CIGU, 23, 24, de novembro de 2016, Arequipa-Perú.

JÚNIOR Olival De Gusmão Freitas; Barros PetrucioAntonio Medeiros; Braga Marcus De Melo; CarvalhoVictorDioghoHeuer De. **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIG - Desafios da Gestão Universitária no Século XXI** Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015.

KOETZ, CarinMaribel ;Koetz Clara Isabel; Marcon Rosilene. **A influência do incentivo no comportamento oportunista de risco moral: uma análise experimental gestão.** Gestão Org.Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Vol. 9, nº 3, ano-2011.

LIMA, Andréia Aparecida; MEIRELLES, Renato de Souza; RAMOS, François Silva. **Servidor Público, seus conhecimentos e expectativas nas funções públicas desempenhadas e os desafios do Departamento de Recursos Humanos no Setor Público.** Revista Factus de Administração. V.1, n 3 (2018). MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia.** SãoPaulo: Cengage Learning, 2015.

MARCELO de Oliveira Garcia et al. Pesquisa **Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil** Teoria e Prática em Administração, v. 6, n. 1, 2016, pp. 40-68.

MARTINS, Manoel Henrique. **Breve histórico da Administração Pública, como campo do conhecimento – Parte 1. 2008.** Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=58>. Acesso em: 10/09/2019.

MESQUITA, Fabiana Alves de Assunção et.al. **As Avaliações De Desempenho Nas Esferas Públicas De Ensino: Uma Revisão Sistemática Da Literatura.** Humanidades & Tecnologia Em Revista (FINOM) - Ano XIII, vol. 16- Jan Dez 2019.

MORAES, Áurea Fernanda de Brito Loiola Aguiar. **Critérios de avaliação da assimetria de informação na regulação de transportes terrestres no Brasil.** 2017. xii,99 f., il. Dissertação (Mestrado em Transportes) — Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

NÓBREGA Gizelle de Jesus Silva; Costa Abimael de Jesus Barros; Filho Antonio Daniel Ribeiro. **Controle Da Administração Pública: Análise da Percepção dos Agentes Públicos da Fundação Universidade de Brasília-FUB-** I Seminário de Contabilidade da FACE-UFG Goiânia/GO 05 de dezembro de 2012.

OLIVEIRA GABRIELA COSTA DE; PAGANI CAMILA; **Gestão Universitária: O Perfil E As Competências Do Profissional De Secretariado Nas Instituições Federais De Ensino Superior.** XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitária - CIGU –Arequipa-Perú- 23, 24 y 25 de noviembre de 2016.

PIRES Karoline Marques. **Características, Limites E Possibilidades Da Transparência Em Universidades Públicas: Os Casos Das Universidades Federais Do Centro-Oeste.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Brasília, como parte Comunicação, Faculdade de Comunicação, Universidade de dos requisitos para obtenção grau de Mestre em Comunicação Brasília-2018.

REIS Andréia Therezinha Lima. **Desafios Da Administração Pública No Contexto Atual.** Perspectivas em Políticas Públicas | Belo Horizonte | Vol. IX | Nº 18 | P. 255-260 | jun/dez 2016.Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Revista Factus de Administração e Gestão.vol. 9, No. 3 p. 615 - 639, set. / dez. 2011.

ROCHA, Edinaldo Santana. **Comprometimento com o trabalho e vinculação com as Políticas de Recursos Humanos:com servidores técnico-administrativos em Educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Dissertação Apresentada ao Curso de Mestrado

Acadêmico em Administração da Faculdade Novo Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Horizonte 2016.

SALES Elana Carla De Albuquerque Silva. **Governança No Setor Público Segundo A Ifac – Estudo Nas Universidades Federais Brasileiras.** Dissertação como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Administração e Controladoria. Universidade Federal Do Ceará.Fortaleza 2014.

SALEZIO,Schimitz Junior et. al.**Dez anos de Políticas Públicas de Gestão de Pessoas para as IFES: Os Impactos para os Técnico-Administrativos em Educação.** XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitária - CIGU, 23, 24, de novembro de 2016, Arequipa-Perú.

SANTOS Helen Rose Lopes Dos.**Lei De Acesso À Informação E Comunicação Em Universidades Federais: Conexões, Perspectivas E Desafios.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra. Brasília-2018.

SANTOS, Mario Rosa dos CHAVES, Manoel Rodrigues; SILVA, André Vasconcelos da; NEVES, Fausto Teodoro. **Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura.** Simpósio de Metodologias Ativas: Inovações para o ensino e aprendizagem na educação básica e superior BlucherEducationProceedings, v.2, n1.

SILVA Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais - Pós-graduando em Gestão Pública com ênfase em Licitações e Contratos – ICE – Cuiabá – 2013 novos modelos organizacionais.**

SILVA Thiago Antunes Da. **Conceitos E Evolução Da Administração Pública: O Desenvolvimento Do Papel Administrativo.** Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017.

SOUSA, Aline Pereira Carvalho de; DALLA, Celia Braga. **A História Do Ensino Superior No Brasil.** Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 195-206, out./dez. 2018.

TOMAZZONI, Gean Carlos et.al. **O Processo de efetivação do Servidor: Um estudo acerca do estágio probatório nas universidades.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 62-78, jan.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Organograma acadêmico-administrativo. Brasília: 2018. Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=744?menu=425> Acesso em: set. de 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano orientador da Universidade de Brasília. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1962.**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Sítio oficial. Disponível em: <www.unb.br> Acesso em: Set.2019.

VARIAN, Halr. **Microeconomic analysis.**Third edition, NEW York; Norton, 1992.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, GeorgeteMedleg. **Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de governança.** Biblios, núm. 61, 2015, pp. 1-18.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**Questionário direcionado aos servidores técnico-administrativos da UnB**

Prezado (a) Servidor,

Você está convidado (a) a responder este questionário que faz parte da coleta de dados da pesquisa cujo tema: **Incentivos, Motivações e Desempenho: elos essenciais no efetivo exercício profissional de um servidor público. Uma análise da realidade da Universidade de Brasília.** Nessa proposta tem-se o objetivo de analisar e avaliar a eficácia do atual sistema de incentivos para técnico-administrativos de universidades públicas federais. As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão Econômica de Finanças Públicas do Programa de Pós-Graduação em Economia da UnB. Peço sua colaboração na obtenção dos dados e ressalto que as informações coletadas serão consolidadas de forma que a análise seja agregada, sem que ocorra qualquer identificação do respondente. Dessa forma, as informações recolhidas serão de caráter estritamente confidencial e servirão unicamente para compor a pesquisa. Assim, os servidores que participarem da pesquisa não serão identificados em nenhum momento.

Desde já agradeço sua valiosa participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Wilma Pedroza de Rezende
Técnico-administrativo da UnB
Economista
Wilma@unb.br

- 1- Sua motivação é capaz de ajudá-lo (a) a realizar as suas tarefas conforme as metas e objetivos da Universidade?
- 2- O incentivo à qualificação aos técnico-administrativos, em relação à especialização, mestrado e doutorado, é um incentivo fundamental e um diferencial para os servidores?

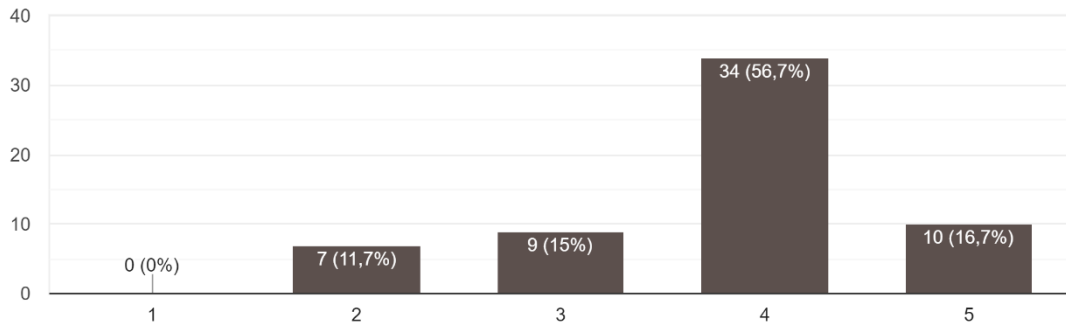
- 3- Os Incentivos em capacitação oferecidos pela instituição te motivam apresentar aos usuários serviços de qualidade e eficientes?
- 4- Você se sente motivado (a) e preparado (a) para a execução das suas atividades rotineiras?
- 5- Você considera o Plano de Carreira dos TAE's motivação para os servidores?
- 6- O motivo que te levou a ingressar no serviço público e em especial em uma universidade pública foi à estabilidade no emprego?
- 7- Ter reconhecimento pela realização do seu trabalho faz com que você se sinta motivado?
- 8- A política de gestão de pessoas da UnB é adequada no quesito de motivar seus servidores técnico-administrativos a permanecer na instituição?
- 9- Você acha que a disparidade salarial entre a Universidade pública e outros órgãos do executivo provoca a rotatividade na UnB?
- 10- Você acha que as políticas e práticas de gestão de pessoas na UnB facilitam e motivam seus servidores a buscar uma melhor qualificação educacional?
- 11- A sua liderança te motiva no trabalho por meio de autonomia, iniciativa, responsabilidade e comunicação?
- 12- Você recebeu treinamento para o desempenho das funções as quais realizam?
- 13- Você sente realizado (a) profissionalmente na universidade de Brasília?
- 14- A estrutura, o ambiente de trabalho, instalações administrativas, incentivos, motivações, remuneração e carreira estão de acordo com a função por você realizada?
- 15- A UnB proporciona aos servidores recompensa de oportunizar o desenvolvimento profissional pessoal e social e a satisfação em trabalhar com o que e com quem se gosta?
- 16- Você vê a motivação como um importante instrumento psicológico que pode ter influência sobre o comportamento e a cultura da organização?
- 17- Você considera que afetam o desempenho dos servidores fatores externos à instituição no âmbito pessoal, político e geográfico?
- 18- Você considera o seu desempenho na organização do trabalho da instituição fundamental para o desenvolvimento da sociedade?
- 19- Você acha que a universidade tem a preocupação em desenvolver programas e incentivos para melhorar o bem-estar dos servidores?
- 20- Você considera que seu trabalho é valorizado pela sua liderança?
- 21- Você está satisfeito (a) com a influência da motivação recebida pela liderança de seu setor?

- 22- Você acha que um gestor deve estimular e motivar os seus servidores, de modo a torná-los mais empenhados com os objetivos da universidade?
- 23- Os servidores, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a instituição?
- 24- A motivação para você é intrínseco e significa fazer algo por prazer?
- 25- A flexibilização na forma de redução da jornada de trabalho é um incentivo que eleva seu bem-estar e aumenta seu desempenho no trabalho?
- 26- Na sua concepção, na universidade são desenvolvidas políticas de recursos humanos que retenham os servidores na instituição? Que garantam uma melhor eficiência e produtividade, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos servidores?
- 27- Você tem conhecimento de obstáculos vividos pelos servidores na instituição, pelo fato que muitos gestores da UnB consideram a capacitação como sendo perda de tempo e ausência do servidor no trabalho?
- 28- Você considera que a falta de incentivo e apoio impacta negativamente no desempenho das atividades dos servidores?
- 29- A liderança flexível proporciona aos servidores uma maior abertura para cumprir os objetivos da instituição?
- 30- Em seu setor o seu superior imediato avalia as necessidades dos servidores e fornecem *feedback*, orientação e reconhecimento individual para otimizar o desempenho?
- 31- A desmotivação gera problemas para a organização, como alta rotatividade, pouco interesse nas atividades desenvolvidas, falta de preocupação na execução das tarefas, desentendimento e reclamações em relação aos colegas ou com a organização?
- 32- Você se sente orgulhoso em trabalhar na Universidade de Brasília?

APÊNDICE B –

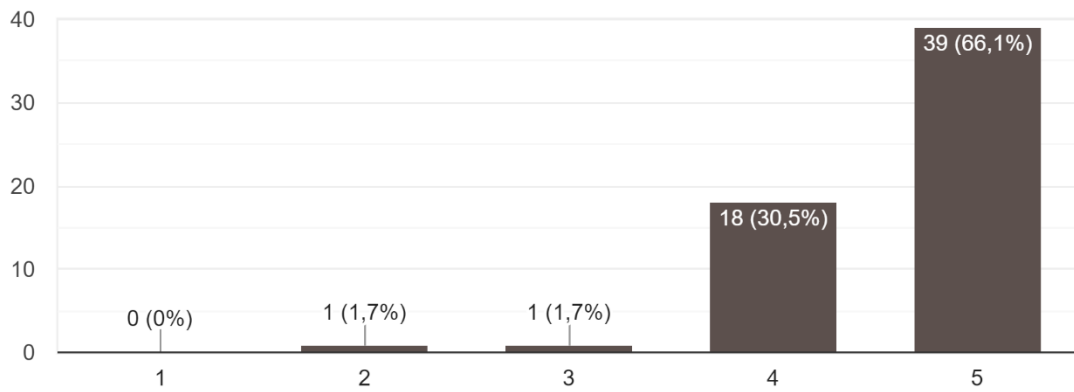
1 - Sua motivação é capaz de ajudá-lo (a) a realizar as suas tarefas conforme as metas e objetivos da Universidade?

60 respostas



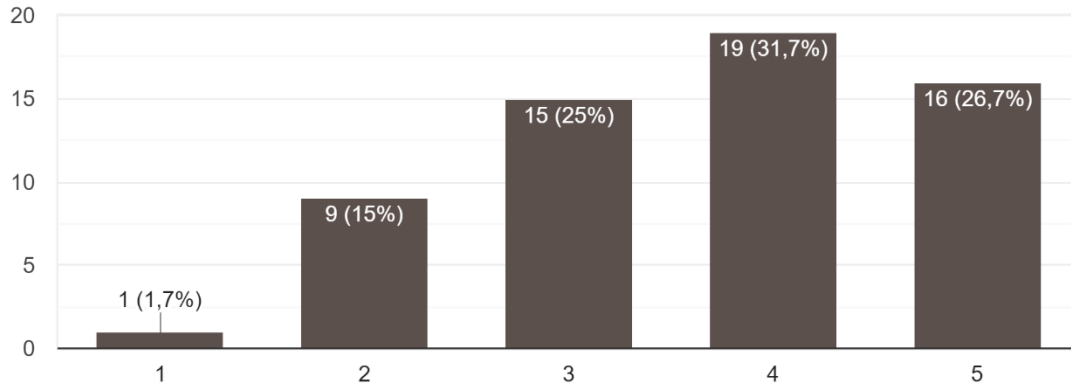
2 - O incentivo à qualificação aos técnico-administrativos, em relação à especialização, mestrado e doutorado, é um diferencial para os servidores?

59 respostas



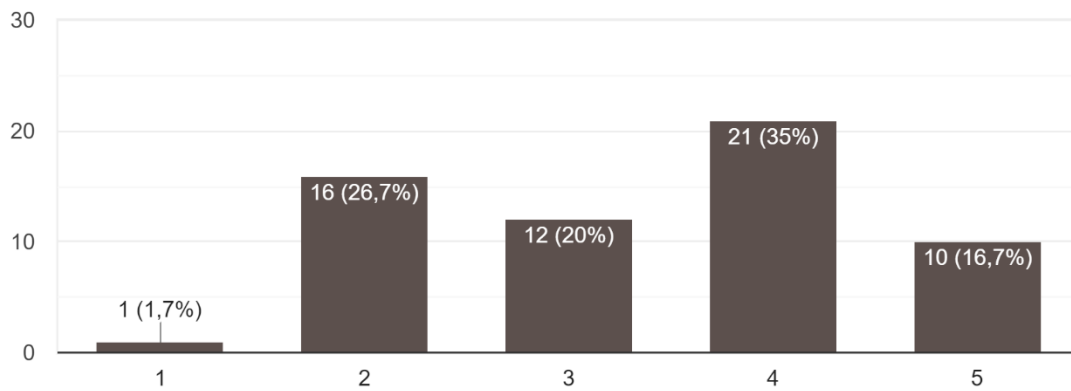
3 - Os Incentivos à capacitação oferecidos pela instituição lhe motiva a apresentar aos usuários serviços de boa qualidade?

60 respostas



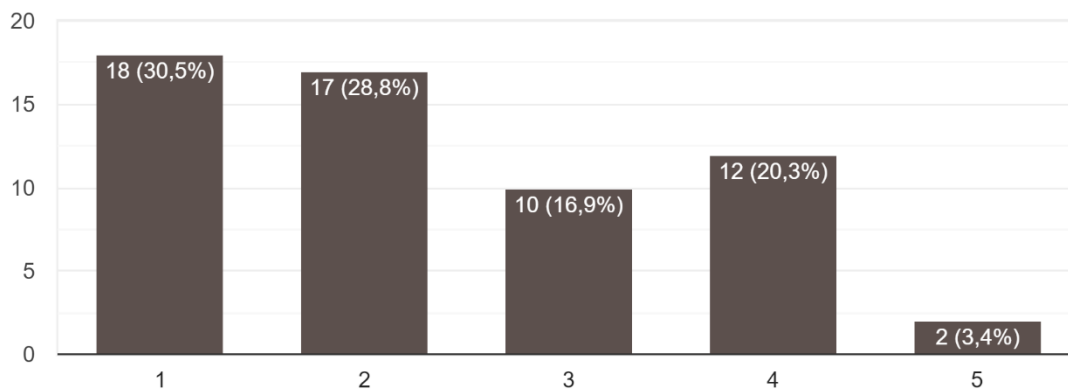
4 - Você se sente motivado (a) e preparado (a) para a execução das suas atividades rotineiras?

60 respostas



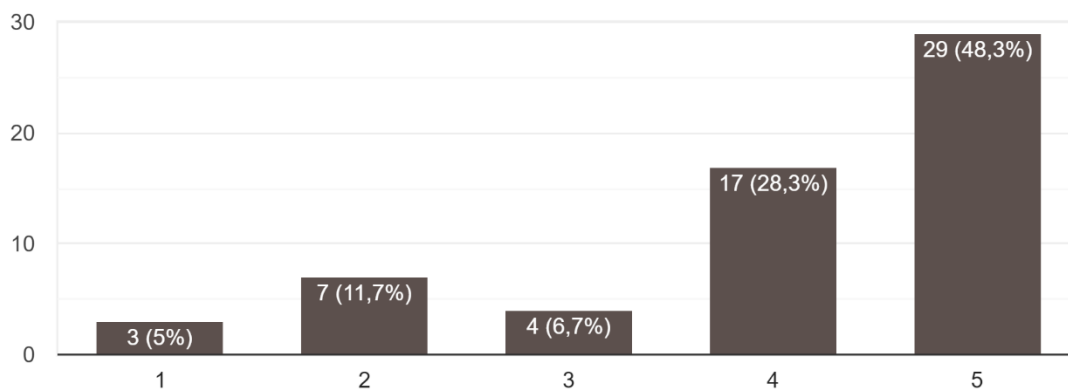
5 - Você considera o Plano de Carreira dos TAE's motivante para os servidores?

59 respostas



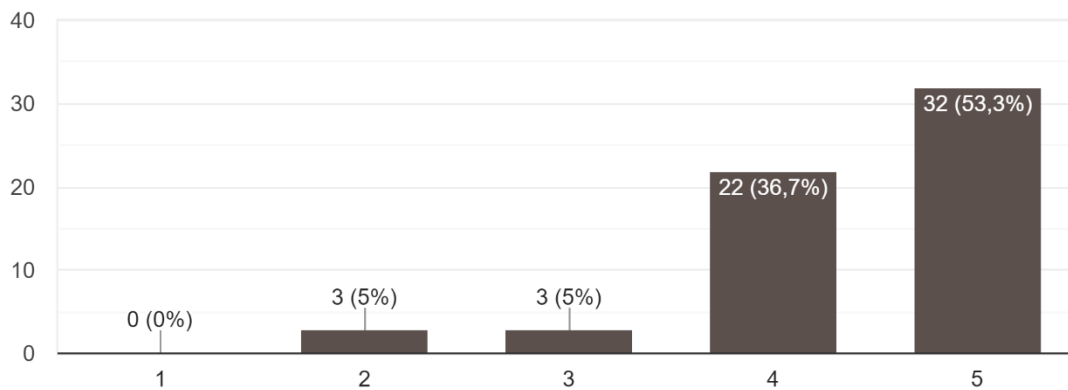
6 - O principal motivo que lhe levou a ingressar no serviço público, e em especial em uma universidade pública, foi à estabilidade no emprego?

60 respostas



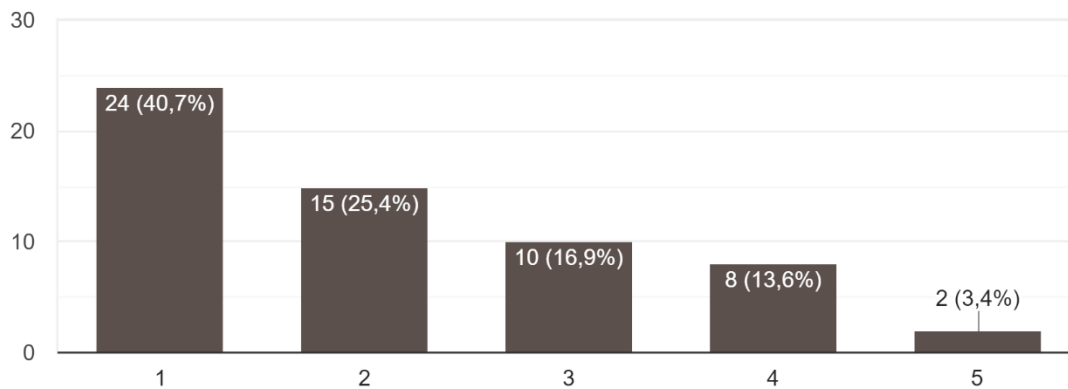
7 - Ter reconhecimento pela realização do seu trabalho faz com que você se sinta motivado?

60 respostas



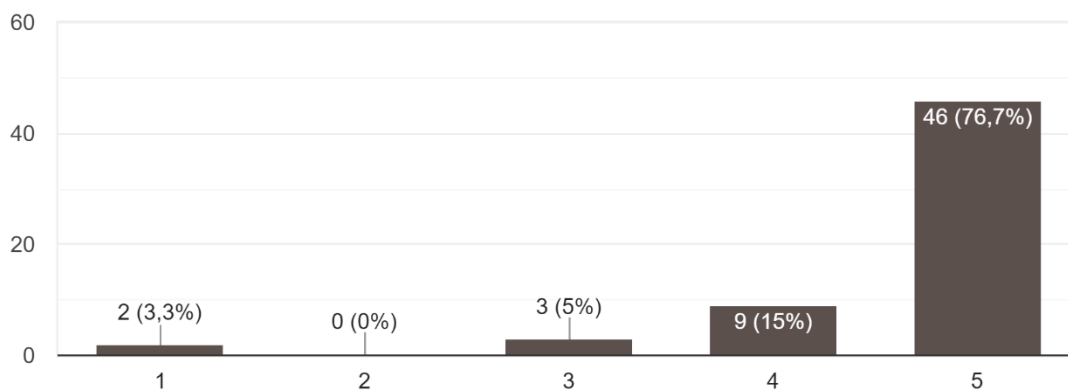
8 - A política de gestão de pessoas da UnB é adequada no quesito de motivar seus servidores técnico-administrativos a permanecer na instituição?

59 respostas



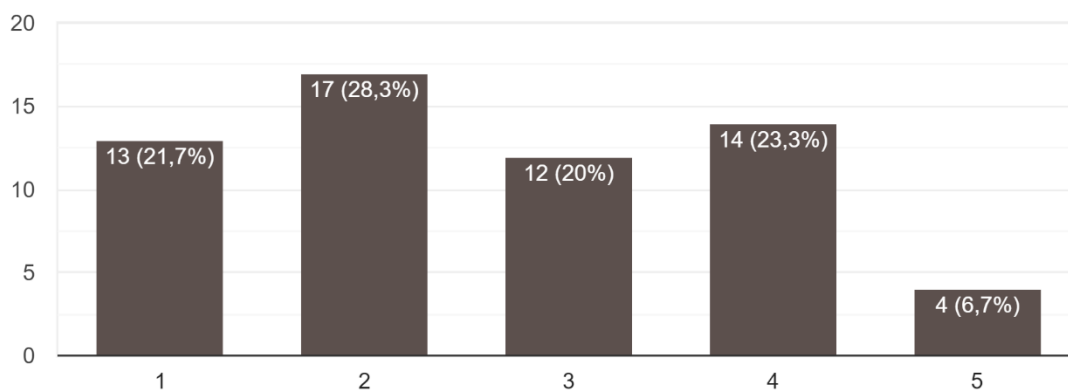
9 - Você acha que a disparidade salarial entre a Universidade pública e outros órgãos do executivo provoca a rotatividade na UnB?

60 respostas



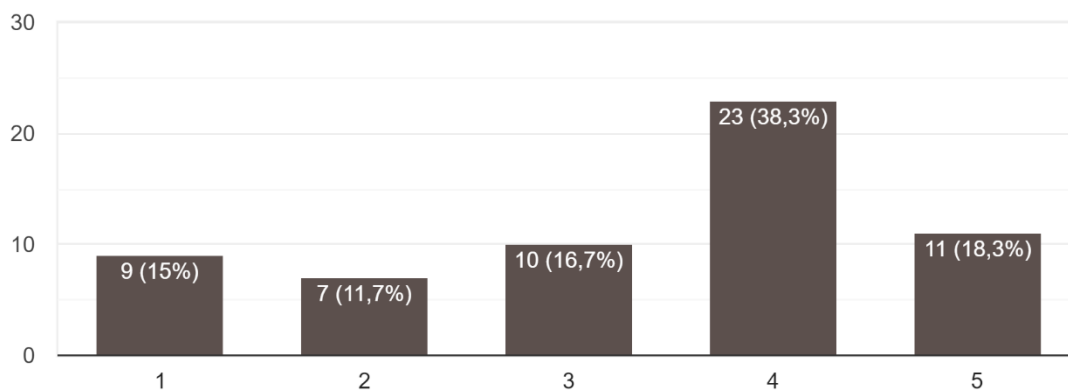
10 - Você acha que as políticas e práticas de gestão de pessoas na UnB facilitam e motivam seus servidores a buscar uma melhor qualificação educacional?

60 respostas



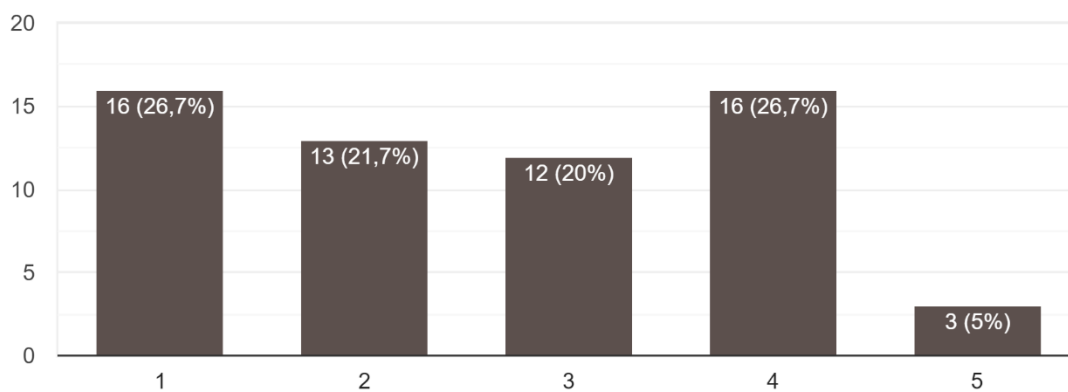
11 - A sua chefia lhe motiva no trabalho por meio de autonomia, iniciativa, responsabilidade e comunicação?

60 respostas



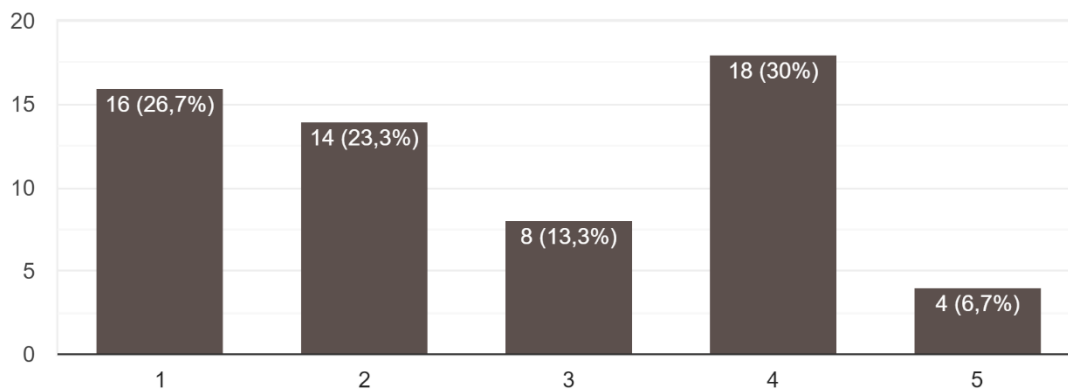
12 - Você recebeu treinamento para o desempenho das funções que desempenha?

60 respostas

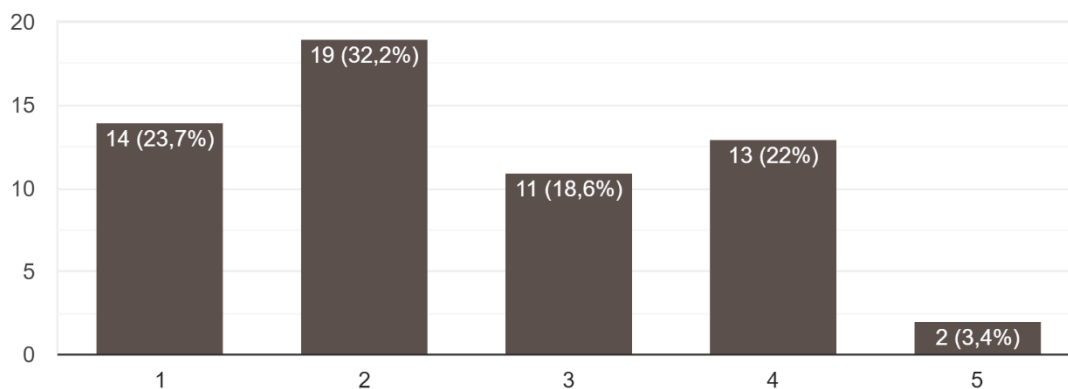


13 - Você sente realizado (a) profissionalmente na universidade de Brasília?

60 respostas

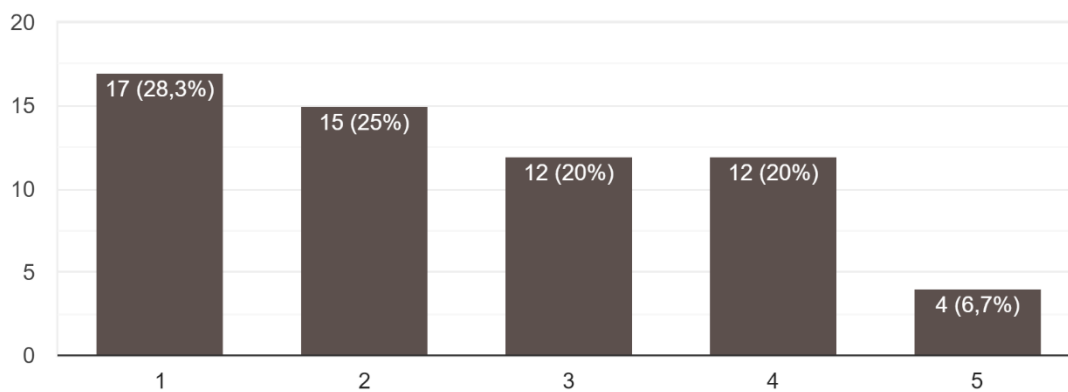
**14 - A estrutura, o ambiente de trabalho, instalações administrativas, incentivos, motivações, remuneração e carreira estão...acordo com a função por você realizada?**

59 respostas



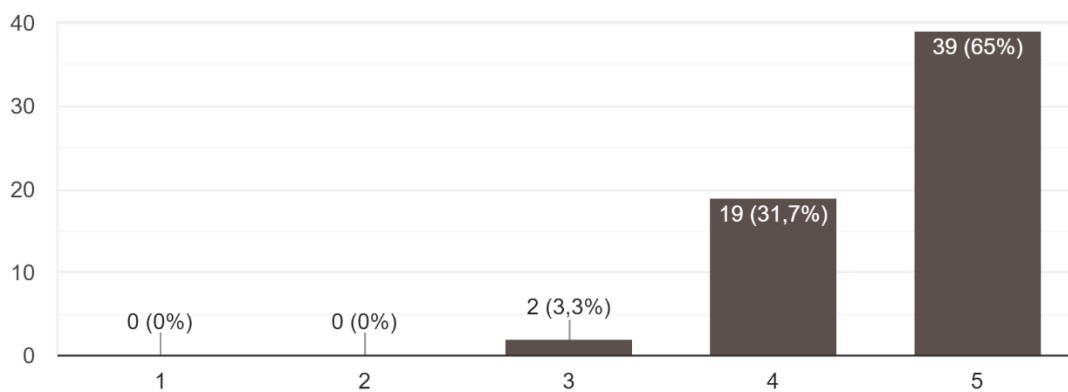
15 - A UnB proporciona aos servidores oportunidades para o desenvolvimento profissional pessoal e social e a satisfaç... trabalhar com o que e com quem se gosta?

60 respostas



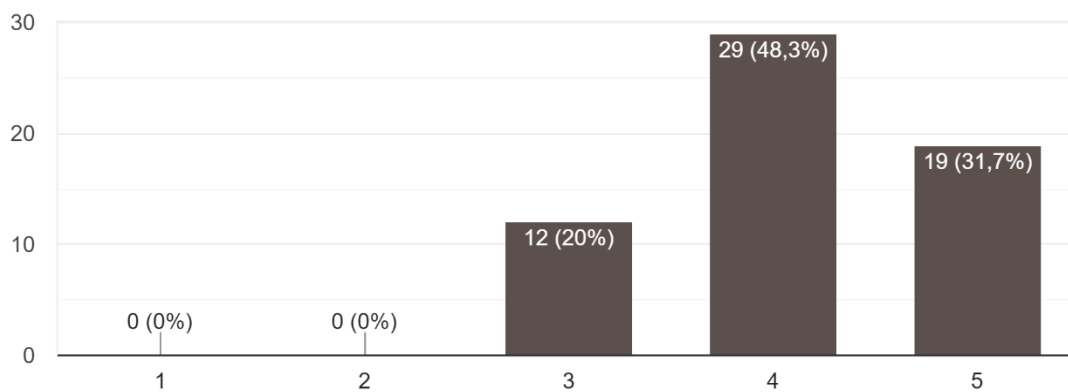
16 - Você vê a motivação como um importante instrumento psicológico que pode ter influência sobre o comportamento e a cultura da organização?

60 respostas



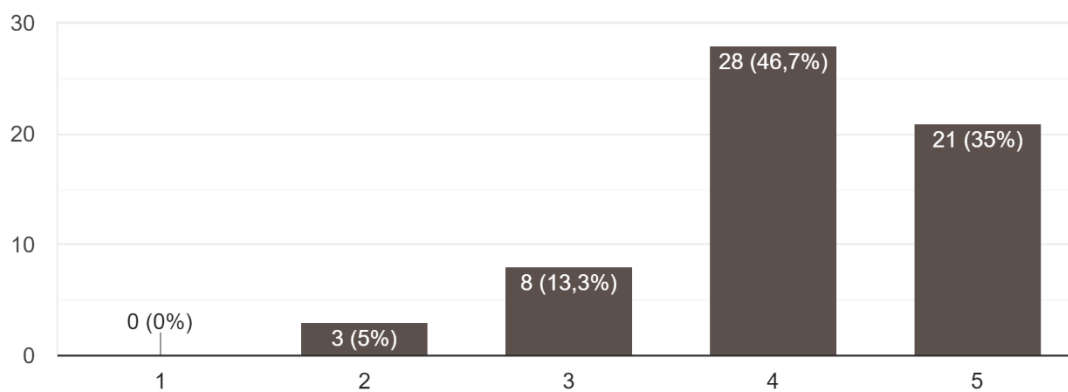
17 - Você considera que afetam o desempenho dos servidores fatores externos à instituição no âmbito pessoal, político e geográfico?

60 respostas



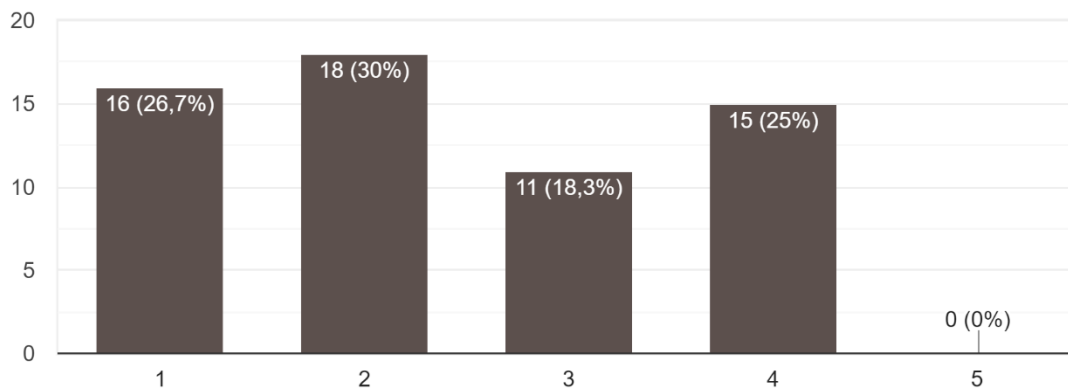
18 - Você considera o seu desempenho na organização do trabalho da instituição fundamental para o desenvolvimento da sociedade?

60 respostas



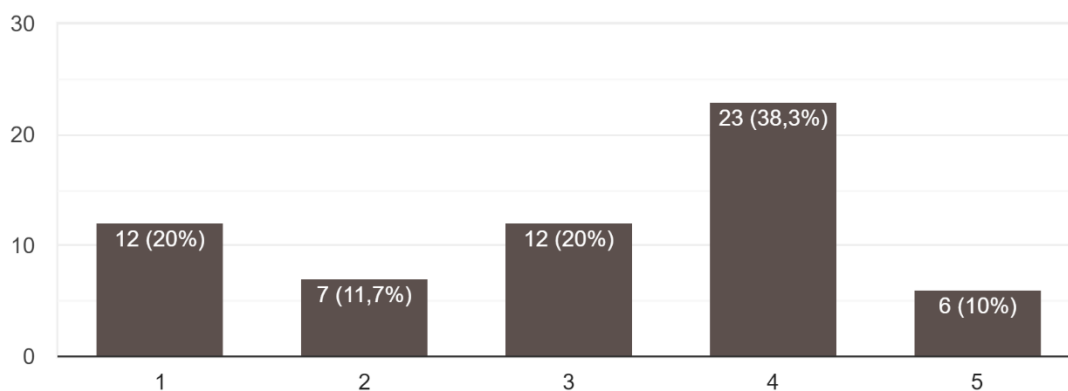
19 - Você acha que a universidade tem a preocupação em desenvolver programas e incentivos para melhorar o bem-estar dos servidores?

60 respostas



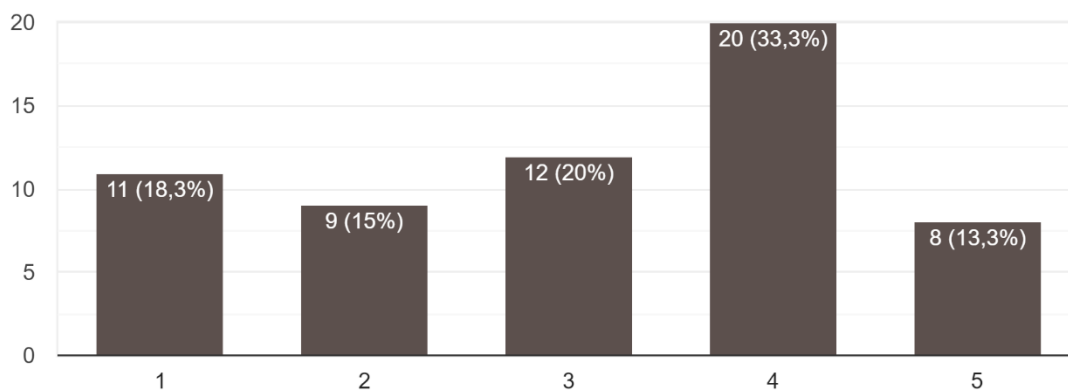
20 - Você considera que seu trabalho é valorizado pela sua chefia?

60 respostas



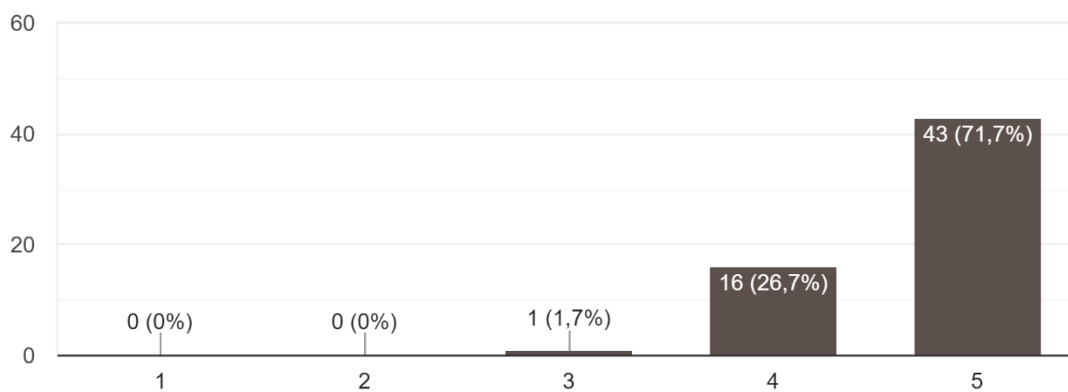
21 - Você está satisfeito (a) com a influência da motivação recebida pela chefia de seu setor?

60 respostas



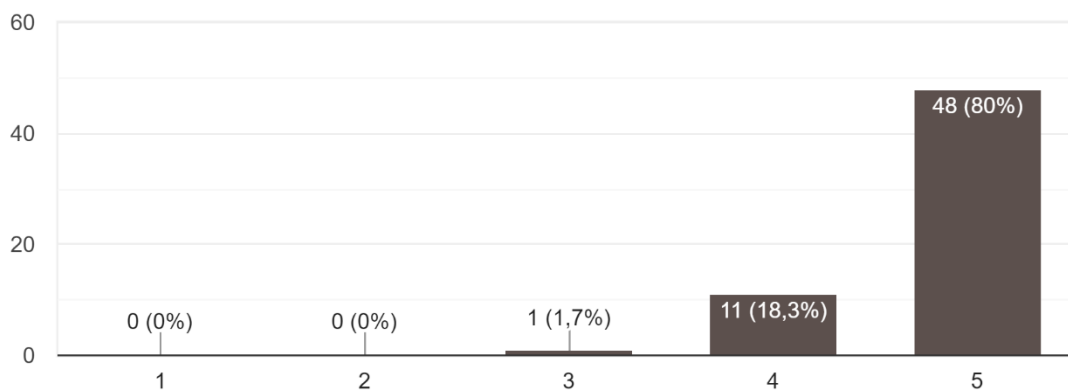
22 - Você acha que um gestor deve estimular e motivar os seus servidores, de modo a torná-los mais empenhados com os objetivos da universidade?

60 respostas



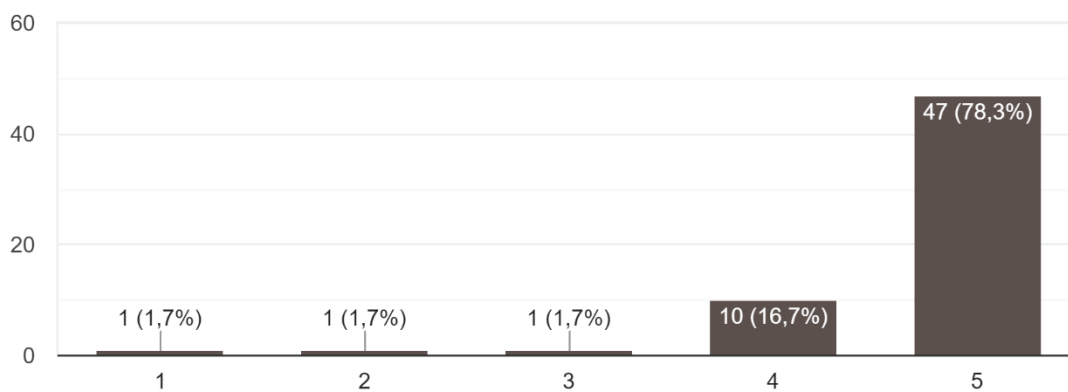
23 - Os servidores, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a instituição?

60 respostas



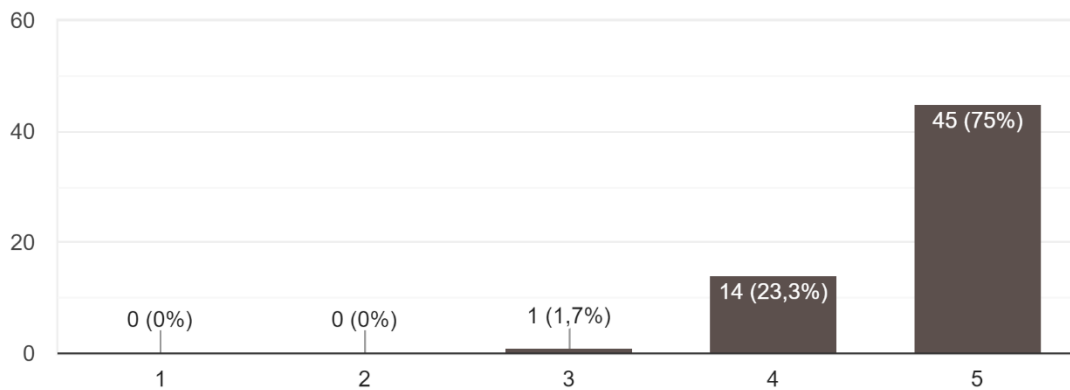
24- A flexibilização na forma de redução da jornada de trabalho é um incentivo que eleva seu bem estar e melhora seu desempenho no trabalho?

60 respostas



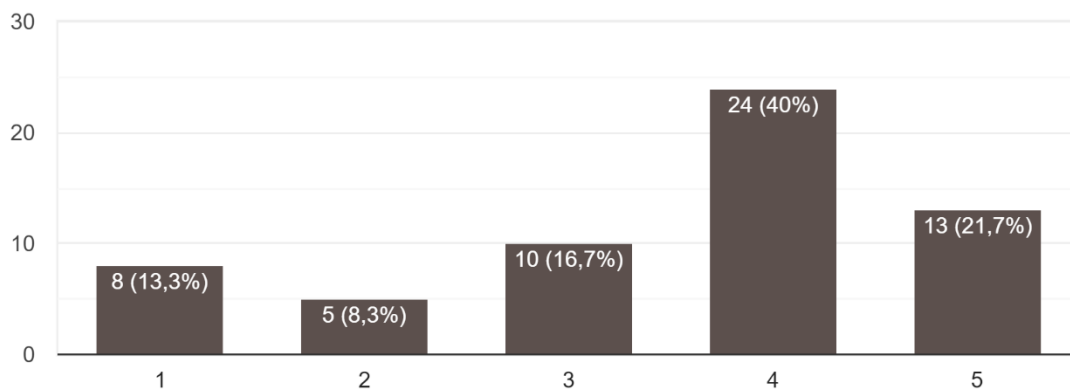
25- Você considera que a falta de incentivo e apoio impacta negativamente no desempenho das atividades dos servidores?

60 respostas



26- Você se sente orgulhoso em trabalhar na Universidade de Brasília?

60 respostas



Tempo de trabalho na UnB

60 respostas

