



**PROPOSTA DE PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS DA UNEB**

COMISSÃO CONSTITUIDA PORTARIA Nº2462/2016

**MEMBROS**

EDILEUSA MEDEIROS BEZERRA (Presidência e Relatoria)

LARISSA MUNIZ FERREIRA BITTENCOURT

LILIAN DA ENCARNAÇÃO CONCEIÇÃO

RODRIGO CAIOBI YAMASHITA

SALVADOR ARAGÃO FILHO

Salvador  
2017

## APRESENTAÇÃO

O presente documento constitui o resultado do levantamento efetuado na gestão e desenvolvimento na carreira do quadro Técnico-administrativo da UNEB, realizado no período de setembro/2016 a maio/2017 pela Comissão instituída pela Portaria 2462/2016, com o objetivo de “Elaborar Proposta de Programa de Qualificação” dentro da pauta interna de reivindicações da categoria dos servidores Técnico-Administrativos.

O documento dá continuidade ao desenvolvimento e resultados dos trabalhos apresentados pela Comissão criada pela Portaria nº 2.522/2015, nos itens referentes à Educação Formal e a Capacitação e Incentivos a Formação Continuada, abordando a amplitude de possibilidades e necessidades nas áreas de atuação em que a universidade desenvolve a gestão de suas ações.

Trata-se do Relatório Final para submissão ao Conselho Universitário (CONSU) da UNEB e que traz uma série de informações, dados e propostas sobre este que é um dos principais gargalos da infraestrutura da instituição: A Gestão de Pessoas Integrada na Multicampia e a conseqüente fragilidade nos processos de qualificação profissional dos Servidores Técnico-administrativos na mesma.

O relatório mostra toda a metodologia e sistematização utilizada pela Comissão para consolidação das informações e sugestões, para se chegar, finalmente, a Proposta de Programa de Qualificação, contendo uma pauta de ações que podem ser implantadas pelos diversos órgãos que compõe a administração central da UNEB e que estão diretamente envolvidos nesta problemática: a Pós Graduação, a Extensão e a Graduação nas diversas modalidades de atuação nas Unidades acadêmicas e administrativas da universidade.

Ao socializar este trabalho, a Comissão contribui para que seja dado um salto de qualidade na gestão dos recursos humanos na Universidade e para a integração e acompanhamento das ações de qualificação e aperfeiçoamento do Servidor Técnico, segmento estratégico ao desenvolvimento de sua missão com resultados mensuráveis de desempenho individual e organizacional.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Técnicos Administrativos da Universidade do Estado da Bahia .....	16
Quadro 2 - Analistas Universitários .....	18
Quadro 3 - Técnicos Universitários .....	20
Quadro 4 - Quantitativo de Cargos por Grau Autorizado na UNEB.....	21
Quadro 5 - Quantitativo de servidores técnicos administrativos por processo seletivo de aluno regular do GESTEC (2011- 2017) .....	22
Quadro 6 - Programa de Apoio à Capacitação Docente e Técnicos Administrativos da UNEB/Bolsas PAC-DT Concedidas até 2016.....	24
Quadro 7 - Programação Orçamentária PGDP – Plano de Metas 2016 .....	25

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
2 RESPALDO TEÓRICO .....	6
2.1 QUALIFICAÇÃO .....	7
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	9
2.3 BALANCED SCORECARD - BSC .....	9
3 METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA.....	11
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	16
4.1 Servidores Técnicos em Educação - Grupo Ocupacional Técnico Específico.....	17
5 PROPOSTA.....	29
5.1 OBJETIVOS:.....	30
5.1.1 Geral .....	30
5.1.2 Específicos:.....	30
EIXO 1: EDUCAÇÃO FORMAL .....	31
EIXO 2: CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO.....	32
5.2 METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO PROGRAMA: .....	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
7 ANEXOS .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a gestão de pessoas sempre esteve presente nas instituições, evoluindo de um modelo que as considerava um dos recursos para atingir determinados resultados e, portanto, as instrumentalizava, para um novo enfoque no qual passaram a ser consideradas na sua individualidade, como elementos estratégicos da organização. Não se trata, porém, de um processo totalmente absorvido e consolidado nas organizações, mas de um progressivo avanço que pode ser verificado de forma mais concreta em algumas organizações do que em outras, sendo ainda menos visível nas organizações públicas, pelas limitações que a própria legislação impõe, inviabilizando a autonomia de algumas dessas instituições nos processos de inovação.

Nesse sentido, as universidades que se encontram inseridas dentro da organização pública têm enfrentado restrições financeiras determinadas por Decretos contingenciais que limitam os gastos públicos, dificultando o cumprimento de seus objetivos institucionais e/ou diminuindo a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Esta situação impacta no cumprimento da efetivação de direitos trabalhistas tais como: promoções e progressões funcionais e mudanças de regime de trabalho.

As limitações financeiras repercutem na qualificação dos Servidores, uma vez que os recursos são vedados de modo expreso para contratações desta natureza, o que inviabiliza capacitações e incentivos para que possam se qualificar continuamente e assim melhor desenvolver as competências necessárias que a instituição requer para cumprimento das metas estratégicas de crescimento e inovação.

Tais medidas restritivas não podem, contudo, ser ainda mais limitadoras para o entendimento da importância das atividades desenvolvidas pelo Servidor Técnico-administrativo como parte de um projeto coletivo e amplo de Universidade que necessita da formação de quadros de forma continuada, cada vez mais competente e envolvidos em questões tão desafiadoras para a gestão de uma universidade que almeja tornar-se referência em sua região.

Desse modo, o Programa de Qualificação Profissional para os Servidores Técnico-administrativos da UNEB surge da necessidade de consolidação de uma política de recursos

humanos na instituição, de acompanhamento e de avaliação das ações para o desenvolvimento na carreira dos servidores técnicos, contribuindo, desse modo, para oportunizar a ampliação de conhecimentos e habilidades necessárias aos processos inovadores cada dia mais requerido no cenário das universidades de referência.

Como parte da proposição de ações e acompanhamento a ser adotado na implementação do Programa de Qualificação, propõe-se que seja realizado, periodicamente, diagnóstico dos efeitos das iniciativas desenvolvidas pelas ações de educação formal e de capacitação e aperfeiçoamento, com o objetivo de identificar e responder às demandas, sintonizadas com a Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores, assim como dos resultados das formações nas unidades administrativas e acadêmicas da instituição, que vai impactar diretamente na melhoria da Gestão Universitária.

A sistematização vai contribuir na consolidação do programa de qualificação, pois atualmente as ações não permitem uma avaliação dos resultados; refletem-se em práticas fragmentadas, com qualidade fragilizada e bastante diversificada, uma vez que a instituição não adota um modelo de gestão que evidencie, desde o planejamento dos programas, os critérios de operacionalização e avaliação, o que passa por inúmeras formas de execução no âmbito das unidades que compõem a UNEB.

Um acompanhamento sistemático das ações propostas no referido programa com a comunicação dos indicadores aos envolvidos no processo certamente contribuirá para que os gestores nas unidades administrativas e acadêmicas na UNEB considerem e possam refletir que a qualificação do quadro técnico-administrativo seja um desafio a ser permanentemente enfrentado, proporcionando a criação de condições não apenas para que esses profissionais tenham a qualificação ou titulação requerida para o desempenho de suas funções, mas que também possam se manter academicamente ativos e comprometidos com a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e, conseqüentemente, da gestão.

## **2 RESPALDO TEÓRICO**

Serão considerados os conceitos de qualificação denominados na legislação que rege as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, relevantes em função

dos processos formativos exigidos para efeito de progressão e promoção na carreira do Grupo Ocupacional Técnico-Específico a partir da criação pela Lei nº 8.889/2003, reestruturada pela Lei nº 11.375/2009 e regulamentadas pelos Decreto nº 15.143/2014 e Decreto nº 15.144/2014.

Nesta perspectiva também é apresentado à fundamentação que orientou a metodologia de planejamento do programa e as estratégias de operacionalização, com subsídio teórico do planejamento estratégico considerando a relevância dos mais variados espaços de aplicação da formação do técnico administrativo e os objetivos estratégicos dos órgãos vinculados a esta formação na Universidade.

## 2.1 QUALIFICAÇÃO

A qualificação profissional do quadro funcional faz parte da gestão de pessoas e tem por finalidade garantir a organização o alcance dos objetivos organizacionais com otimização dos recursos, e compõe-se dos seguintes conceitos extraídos da legislação vigente:

- **PROGRAMA DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO CONTINUADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS** - Conjunto articulado e contínuo de eventos de capacitação e aperfeiçoamento associados ao desenvolvimento das competências requeridas para o exercício do cargo na carreira;
- **DESENVOLVIMENTO** - Processo continuado de aprendizagem cuja finalidade é ampliar as competências técnicas e comportamentais dos servidores para seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- **COMPETÊNCIAS** - Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias que influenciam diretamente no desempenho das pessoas no exercício de suas atribuições;
- **CAPACITAÇÃO** - Processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

- **QUALIFICAÇÃO** - Representa um processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;
- **EDUCAÇÃO FORMAL** - Educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior, também a nível de pós-graduação;
- **TREINAMENTO** - Ações pontuais de educação não formal com objetivo de aperfeiçoar as pessoas, complementando, aprofundando e atualizando a formação profissional, para o desempenho imediato de atribuições relativas ao cargo que ocupa;
- **CARREIRA** - Linha estabelecida para evolução em cargo de igual nomenclatura e nível de escolaridade, de acordo com a aquisição de competência;
- **DESEMPENHO** - Padrão de resultados obtidos em conformidade com os resultados esperados e as metas estabelecidas no planejamento estratégico institucional.
- **DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA** - Evolução em cargo de igual nomenclatura e nível de escolaridade, mediante progressão e promoção;
- **PROGRESSÃO** - Passagem do servidor para o padrão imediatamente superior de uma mesma classe;
- **PROMOÇÃO** - Passagem do servidor para a classe imediatamente superior a ocupada;
- **EVENTOS DE CAPACITAÇÃO** - Cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudo, intercâmbios nacionais, internacionais e regionais, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos objetivos institucionais nas especificidades das suas áreas finalística.



## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O pensamento estratégico é geralmente associado à ideia de antecipação das ações de outros atores envolvidos com uma questão e à avaliação dos efeitos de cada decisão, riscos, custos e benefícios (Zajdsnajder, 1989). Na visão estratégica e sistêmica a sua aplicação na gestão da organização depende de um competente sistema de comunicação entre a alta gestão e os demais colaboradores, o que pressupõe o comprometimento de toda a equipe com a missão e os valores organizacionais

O planejamento e a ação articulados consideram que o planejamento só se completa na ação e constitui uma atividade em permanente processo de elaboração. O monitoramento e a avaliação constituem, nesse contexto, instrumentos indispensáveis para dar viabilidade ao plano.

O planejamento é um processo composto de momentos – estratégico, tático e operacional -que interagem entre si e se repetem continuamente nas seguintes fases:

**Planejamento Estratégico** - Envolve a definição de o rumo a ser seguido pela organização, visando aperfeiçoar sua relação com o ambiente.

**Planejamento Tático** - Envolve o desenvolvimento dos programas e projetos, por exemplo: tecnologia, informática, Gestão de Pessoas, etc.

**Planejamento Operacional** - Envolve o detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades

O planejamento da implementação, articulados de forma que os planos e as estratégias traçadas potencializem o seu desempenho a médio e longo prazo.

## 2.3 BALANCED SCORECARD-BSC

Criado na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School*, o BSC foi inicialmente desenvolvido para ajudar na resolução de problemas associados à avaliação de desempenho de empresas, através do uso de indicadores financeiros. A continuidade de estudos dos autores amplia a visão dos sistemas de controle tradicionais para além dos meros indicadores financeiros,

passando a ser importante medir tanto o tangível como sobretudo o intangível. Passa-se assim de uma mera visão de controle tradicional para uma visão balanceada e integrada da organização.

De acordo com os fundamentos do Método Balanced Scorecard-BSC desenvolvido por Kaplan e Norton, considera que a mobilização da mudança por meio da liderança executiva é a condição mais importante para obter o sucesso de uma estratégia na organização através da participação ativa e visível da equipe de dirigentes na condução dos processos, ou seja, baseia-se na premissa de que, através de uma liderança que conduz à estratégia, o planejamento, as pessoas, as parecerias, os recursos e os processos, se atingem resultados de desempenho excelentes da organização na relação cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade em geral.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam, ainda, os seguintes benefícios do BSC: é um instrumento flexível e possibilita o monitoramento contínuo do planejamento estratégico; possibilita o alinhamento dos objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores; constrói um sistema de gestão estratégica que possibilita vincular a estratégia ao planejamento; considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia; comunica a estratégia e possibilita o direcionamento e enfoque nas ações.

Destacando como as principais vantagens do BSC:

Potenciar uma organização focalizada na estratégia, na perspectiva de:

- Facilitar a comunicação dos objetivos estratégicos;
- Constituir um processo de avaliação e atualização permanente da estratégia;
- Exigir informação atualizada sobre o desempenho com indicadores-chave para a gestão;
- Implicar a gestão de processos e avaliação do desempenho permanente.
- Promover uma gestão orientada para os resultados;
- Estabelecer uma maior focalização no cliente;
- Incrementar o empenhamento mútuo (gestão de topo e colaboradores) nos objetivos e metas da organização.

.O BSC, ferramenta concebida para ser utilizada em todas as áreas da Administração possui experiências de sucesso em vários segmentos de negócios, seja na iniciativa privada ou pública, inclusive têm sido adotada pelo Governo do Estado da Bahia em vários órgãos da administração direta (SERINTER, DIVISA, SAEB) e indireta (BAHIAFARMA, JUCEB, DESENBAHIA, etc.), iniciativas decorrentes da necessidade de avaliar e mensurar o desempenho das organizações públicas, sendo objeto de discussão internacional tanto na gestão pública quanto nas universidades, os governos vêm enfrentando as dificuldades introduzidas por novas formas de gestão e, dessa forma, têm procurado aperfeiçoar metas e indicadores, imprescindíveis para a modernização da administração pública.

### **3 METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA**

O percurso metodológico para o desenvolvimento desse trabalho caracterizou-se por uma compilação de achados que tomaram como base de referência os depoimentos dos técnicos de setores diversos da Uneb, membros das comissões instituídas para elaboração de propostas para o desenvolvimento na carreira dos servidores, através dos relatos sobre as diferentes percepções em relação às práticas desenvolvidas na instituição que caracteriza o universo da proposta apresentada, assim como as vivências e escutas através da observação participante nos espaços de trabalho e de reuniões com servidores técnicos e gestores na instituição.

Tomou-se também como instrumento de investigação os diversos registros, especialmente sob a forma de relatórios, cartilhas e boletins informativos, em especial os relatórios realizados pelas comissões instituídas pela portaria 2522/2015, além de consultas aos documentos oficiais, como leis, decretos, portarias e instruções normativas referentes ao tema, assim como realizando diálogos com gestores e servidores técnicos administrativos para suprir as lacunas identificadas e viabilizar a operacionalização e Gestão da proposta.

O princípio básico para a elaboração da Proposta para o Programa de Qualificação é o de trazer a opinião e as sugestões das partes interessadas (gestores e técnicos) para solucionar os gargalos identificados pela falta de integração das ações

na instituição. O que provocou o diálogo com todos os envolvidos e resultou nas reuniões agendadas com gestores de áreas estratégicas, representando esses segmentos, num total 09 órgãos, que se manifestaram em nome do Grupo Gestor da administração (Reitor, Vice-Reitoria e Pró-Reitores), além do SINTEST, sindicato que representa os Técnico-administrativos da UNEB, e as comissões instituídas.

Além da discussão inicial em torno da demanda e levantamento de dados nos setores que detinham competência estatutária para fornecê-los, abordou-se especificamente os temas e o problema nos seguintes campos: desenvolvimento na carreira do servidor técnico (Educação formal – Graduação, Pós-Graduação – Especialização, Mestrado e Doutorado – Capacitação e aperfeiçoamento na modalidade presencial e à distância), Gestão de Pessoas (Planejamento, Programação Orçamentária, plano Anual de capacitação, Avaliação, Comunicação e Participação), Sistema de Informação (Integração e inconsistência de informações).

As reuniões e assembleias realizadas tiveram a formatação e as pautas especificadas a seguir:

### **Reunião / Assembléias (Set/2016 a Mai/2017)**

#### **Segmento Técnico Administrativo**

**Pauta:** Reivindicações – Qualificação (formação, capacitação e incentivos), Práticas de Gestão na UNEB (papel das lideranças nos órgãos de lotação) - Olhares e percepções dos servidores aguardando reconhecimento e isonomia para desenvolvimento de suas atividades com qualidade de vida.

### **Reunião (Set/2016 e Abr/2017)**

**Presidência das Comissões: Portarias** n.º 2459 (Elaborar Proposta da Participação dos Técnicos Administrativos nas Atividades de Coordenação no Âmbito dos Programas Especiais – 05 Membros), n.º 2460 (Elaborar Proposta de Ampliação e Distribuição de Cargos Comissionados nos Setores da Administração Central e Setorial da Uneb – 11 Membros), n.º 2461 (Comissão Permanente para Acompanhamento do Programa de Qualificação do Técnico Administrativo – 05 Membros).

**Pauta:** Mecanismos utilizados para a coleta dos dados necessários para subsidiar a proposta – metodologias de trabalhos adotadas - Análise das situações identificadas na perspectiva de integração das propostas;

**Reunião** (Set/2016 e Abr/2017)

**Reitoria:** Reitor Prof. José Bites de Carvalho

**Pauta:** Composição de novas Comissões para elaboração das demandas de reivindicações – Apresentação das idéias centrais em Construção para discussão de viabilidade de implementação – comunicação da dificuldade de informações nos órgãos demandados (morosidade nas entregas e falta de dados) – Prazo final de conclusão da proposta dependente das entregas nos levantamentos de informações solicitados aos órgãos da Instituição.

**Reunião**(Set/2016 – Fev- Mar - Abr/2017)

**Vice-Reitoria:** Vice-Reitora Profa. Carla Liane Nascimento Santos

**Pauta:** Observatório de Gestão Universitária – Espaço do técnico qualificado na Universidade – Referências dos Estudos desenvolvidos(Gestão) para viabilização e adequação do método na Proposta a modelos de Gestão adotados na Instituição.

**Reunião** – (Set/2016 a abr/2017)

**Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP):**

**Pró-Reitor** Prof. Marcelo Duarte Dantas de Ávila

**Pauta:** Planejamento das ações com alocação de recursos por iniciativas e acompanhamento da execução orçamentária - Acompanhamento de ações de formação propostas por outras unidades na instituição (Plano de Metas – 2016/2017)

Avaliação dos Sistemas de Gestão de Pessoal – capacidade de integração das ferramentas usadas isoladamente (inconsistências de dados) – Atualização e integração de sistemas.

Apresentação dos levantamentos efetuados e feedback das reuniões com o Gestor da Unidade - Instrumentos de planejamento e comunicação utilizados para avaliação das ações em conjunto) com os interessados - Apresentação da proposta nas etapas de elaboração para verificação das possibilidades de implementação – dimensionamento das vagas existente no quadro de pessoal - Critérios utilizados nos

processos seletivos para a Instrutoria Interna (Regulamentação) – Ampliação das modalidades de capacitação interna e externa; Apresentação do orçamento completo relativo a segmento, o cronograma e a forma de financiamento e gerenciamento do Programa, na Pró-Reitoria, nas Unidades que compõe a estrutura organizacional.

**Reunião – (Dez/2016)**

**Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG)**

**Pró-Reitora** Profa. Tania Maria Hetkowski

**Pauta:** Ampliação da Oferta de Cursos de Pós-Graduação – Reserva de Vagas em todos os Editais de Seleção nos Programas (Mestrado e Doutorado) – Convênios para a ampliação de vagas para os servidores técnicos administrativos – Levantamento dos técnicos nos Grupos de Pesquisa e regulamentação para participação do servidor;

**Reunião – (abr/2017)**

**Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)**

**Pró-Reitor** Profa. Maria Celeste de Souza Castro

**Pauta:** Levantamento do quantitativo de servidores certificados nos cursos de extensão – Levantamento de cursos nas linhas de extensão voltadas para capacitação e qualificação de recursos humanos, de gestores de políticas públicas, do trabalho e formação cidadã entre outras áreas de atuação da Universidade com iniciativas e acompanhamento formalizados institucionalmente;

**Reunião – 03 (Fev- Mar e abr/2017)**

**Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO)**

**Pró-Reitor** Benjamin Ramos Filho

**Pauta:** Viabilidade de Acompanhamento do Programa Proposto de forma Integrada aos sistemas atuais – Possibilidade de desenvolvimento de novas interfaces com maior visibilidade e transparência das informações; verificação das inconsistências de dados nos Sistemas de Recursos Humanos – (atualização dos dados).

**Reunião – 01 (abr/2017)**

**Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)**

**Pró-Reitora em Substituição Fernanda Lima Badaró Lacerda**

**Pauta:** Apresentação do orçamento completo relativo a segmento, execução e descentralização da programação para as unidades – Programação e acompanhamento via SIP - Sistema Integrado de Planejamento – Ações Programadas na Pró-Reitoria para formação no Plano de Metas – 2016/2017 no eixo formação cidadã – quantitativo de servidores certificados - Orçamento inicial X Final das Ações Orçamentárias 4527, 5444 e 6911 (transparência no remanejamento orçamentário das ações programadas para o servidor técnico para outras atividades) - Programação Orçamentária anual e mensal da bolsa PAC–

**Reunião – (abr/2017)**

**Unidade Acadêmica de Educação a Distância**

**Coordenador Geral** Prof. Jader C. Magalhães de Albuquerque

**Pauta:** Reserva de vagas nos cursos oferecidos na Graduação, Extensão e Pós-Graduação na modalidade de Educação a Distância.

**Reunião – (Jun/2017)**

**Secretaria Especial de Relações Internacionais - SERINT**

**Secretária Especial de Relações Internacionais Profa. Jardelina Bispo do Nascimento**

**Pauta:** Participação do servidor técnico administrativo na internacionalização da UNEB; Abrangência das ações de mobilidade e intercâmbio dos servidores em (visitas técnicas, estágios em áreas corretas às de atuação, conhecimento das práticas nas instituições estrangeiras como na capacitação de idioma para atendimento aos estrangeiros em reciprocidade). Reserva de vagas para o servidor na oferta de cursos de idiomas na modalidade presencial e a distância na UNEB - Condições de participação e apoio institucional para mobilidade do servidor - Países que possuem cooperação e ou convênios formalizados para intercâmbio acadêmico, cursos de curta duração (extensão e aperfeiçoamento profissional), participação em eventos para apresentação de trabalhos.

Vale ressaltar a importância de reproduzir as principais informações da forma como foram apresentadas e/ou identificadas, de modo que se possa visualizar a gravidade que se aponta quando se fala na escassez de qualificação do quadro técnico, decorrentes da falta de um planejamento integrado com a participação das áreas estratégicas com as unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com as suas equipes de trabalho.

Os órgãos ainda não utilizam seus sistemas de forma integrada, e quando possuem mais de um *software* para controle de atividades específicas internamente, geram redundância das informações, incompletas e/ou sem atualização. A maioria dos dados solicitados constantes da pauta das reuniões neste relatório não foi entregue na forma como solicitada e, quando entregue, foi necessária complementação em outras fontes que subsidiassem um recorte da situação atual

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O Quadro funcional de servidores técnico-administrativos da UNEB, conforme os dados apresentados no quadro 01 são compostos por 1075 servidores efetivos, sendo 904 pertencentes ao Grupo Ocupacional Técnico Específico em Educação, e 171 distribuído em várias carreiras que contempla servidores do quadro especial – Nível de apoio (NA) -, com 94 servidores do quadro permanente criados pela Lei 5.835 de 12 de julho de 1990 e extinguidos pela Lei a 8.889 de 01 de dezembro de 2003, os cargos denominados Grupo de Nível de Apoio, 59 servidores do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento - CEPED, órgão extinto que integra o quadro especial desde 2003, e 18 servidores à disposição da UNEB de outros órgãos do Estado com carreiras regulamentadas por legislações específicas.

Quadro 1 – Técnicos Administrativos da Universidade do Estado da Bahia

Vinculação	Nível de apoio	Nível médio	Nível superior	Total
Quadro IESBA (Analista e Técnico Universitário)	0	581	323	904
Quadro Especial IESBA (Nível de apoio)	94	0	0	94
Quadro Especial (CEPED)	20	23	16	59
Outras carreiras (a disposição outros órgãos)	0	05	13	18
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>609</b>	<b>352</b>	<b>1075</b>

Fonte: SIGP - Folha de Março de 2017



Para composição da Proposta do Programa de Qualificação foi analisada a regulamentação do Grupo Ocupacional Técnico Específico em Educação, estendendo seus efeitos para todos os servidores efetivos, em função da escolaridade e as atividades desenvolvidas.

#### **4.1 Servidores Técnicos em Educação - Grupo Ocupacional Técnico Específico.**

Os servidores técnicos e analistas universitários da área técnica administrativa em educação são regulamentados por um plano de carreira amparados na Lei 11.375, de 05/02/2009. Esta lei dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos servidores integrantes do Grupo Ocupacional Técnico Específico, criado pela Lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, no âmbito das Universidades Estaduais da Bahia.

Segundo a Lei 11.375/09, devem-se observar os conceitos de plano de carreira, nível de classificação representado pela referência e grau, padrão de vencimento correspondente ao cargo vinculados, ao nível de capacitação e a carga horária do servidor, assim com as atribuições que definem as características de cada cargo conforme dispõe o art. 2º da referida Lei.

**I - Analista Universitário:** atividades de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais;

**II - Técnico Universitário:** atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas das Universidades Estaduais.

O Art. 6º dessa Lei também descreve que o ingresso na carreira do Analista Universitário dar-se-á no Grau I, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, e na carreira de Técnico Universitário, no Grau I, Referência I, mediante aprovação em concurso público de provas.

Destacando também o ingresso nas carreiras de Analista Universitário, será exigido diploma de conclusão de curso superior devidamente registrado no Ministério da Educação e, para a de Técnico Universitário, certificado de conclusão de 2º grau

devidamente registrado no Ministério da Educação, sendo o que a Lei regulamenta e difere no âmbito de atuação na carreira do técnico específico em educação.

Na UNEB as atividades desenvolvidas pelos técnicos administrativos não identificam atribuições definidas de acordo com a capacitação do servidor e os padrões de vencimento que cada carreira deveria desenvolver nos órgãos de lotação, não identificando a complexidade da atividade desempenhada, o nível de supervisão exercida e requerida, ou seja, competências exigidas para o exercício das atividades atinentes aos setores de trabalho. O que causa desmotivação no desenvolvimento de ambas as carreiras pela falta de dimensionamento adequado do quadro de pessoal.

O Nível de referência é conceituado como sendo a posição do servidor na matriz hierárquica dos Padrões de vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso no grau I na posição horizontal estabelecida para a Gratificação de Suporte Técnico-Universitário, prevista no artigo 18 da Lei acima referida, de acordo com a titulação ou aperfeiçoamento do servidor e o Grau, cuja evolução dar-se-á por progressão e conseqüente desenvolvimento do servidor pela Educação formal na carreira, observado o cumprimento de interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício na Referência ocupada.

O quadro 02 apresenta a distribuição dos analistas universitários por referência e grau, onde fica evidenciada a baixa evolução nas referências mais elevadas a exemplo: do Mestrado e Doutorado somente com seis servidores com esta titulação.

Quadro 2 - Analistas Universitários

Grau	Referência					Total Grau
	S	E	EE	M	D	
I	82	24	12	6		124
II	18	30	16	5	1	70
III	14	11	9	5		39
IV		17	18	8	2	45
V						0
VI						0
VII			1			1
VIII		1				1
IX		1	2		3	6
<b>Total referência</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>58</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>286</b>

Fonte: SIGP – Folha de Março de 2017

No quadro acima não estão contabilizados e identificados 10 servidores que estão de Licença de Interesse Particular e/ou estão à disposição de outros órgãos e não recebem GSTU, e 17 servidores que são ocupantes de cargos de provimento temporário e não optaram por receber GSTU, de modo que incluindo os não contabilizados totaliza o quantitativo de 323 (trezentos e vinte e três) analistas universitários.

Quanto à carreira do Técnico Universitário, é estruturada em 04 (quatro) Graus, sendo obrigado à passagem nas 03 (três) Referências dentro do mesmo Grau para desenvolvimento por progressão na carreira. Observado o interstício como requisito para a progressão, o cumprimento de 12 (doze) meses de efetivo exercício na Referência ocupada, quando no Grau I; e de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício na Referência ocupada, quando nos Graus II, III e IV, mediante a conclusão em cursos de aperfeiçoamento e que guardem correspondência com as atribuições do cargo de acordo com a seguinte carga horária, conforme segue:

I - 180 (cento e oitenta) horas integralizadas em diversos cursos de aperfeiçoamento, com carga horária mínima de 08 (oito) horas, para acesso à Referência 2;

II - 240 (duzentas e quarenta) horas integralizadas em diversos cursos de aperfeiçoamento, com carga horária mínima de 20 (vinte) horas, para acesso à Referência 3.

Além das limitações que a legislação impõe no desenvolvimento da carreira do servidor técnico universitário no interstício em cada referência, com passagem em todas as referências, há a permanência de tempo maior em cada grau com o cumprimento mínimo de (trinta e seis) meses de efetivo exercício no Grau I e 54 (cinquenta e quatro) meses nos Graus II e III, deve-se observar também a quantidade de horas que devem ser integralizadas para efeito de enquadramento e respectivo desenvolvimento na carreira.

O quadro 03 demonstra o quantitativo dos técnicos evidenciando que 100% dos servidores ainda se encontram nos Graus I e II.

Quadro 3 - Técnicos Universitários

Grau	Referência			Total Grau
	I	II	III	
I	104	148	104	356
II	178	1	3	182
III	0	0	0	0
IV	0	0	0	0
<b>Total Referência</b>	<b>282</b>	<b>149</b>	<b>107</b>	<b>538</b>

Fonte: SIGP – Folha de Março de 2017

Neste quadro não estão contabilizados e identificados 20 servidores que estão de Licença de Interesse Particular e/ou estão à disposição de outro órgão e não recebem GSTU e 23 servidores que são ocupantes de cargos de provimento temporário e não optaram por receber GSTU, são opções que o servidor dispõe decorrentes da legislação em função de ganhos financeiros, totalizando um número de 581 (quinhentos e oitenta e um) servidores.

Importante salientar que o quantitativo de servidores analistas e técnicos universitários apresentados por grau e referência nos quadros 2 e 3, não refletem o quantitativo real de servidores na Universidade, seja em nível de escolaridade ou por formação desenvolvida. Uma vez que as ferramentas utilizadas para Gestão de Pessoas no Estado, Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH), e o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP), na UNEB, necessitam de aperfeiçoamento para a geração de informações diversas das vinculadas as classes de vencimento através da folha de pagamento na Universidade.

O SIRH tem como referência a remuneração da Gratificação de Suporte Técnico Universitário (GSTU) sendo vinculada a titulação do servidor, somente contabilizado sua evolução na carreira para os analistas universitários que não é ocupante de cargo temporário, não contabilizando os que fazem a opção pelas Gratificações (RTI /CET), ou aqueles que estão fora de folha (Licença de Interesse Particular, Disposição para outros órgãos).

Nesta perspectiva também não é possível acompanhar a evolução dos técnicos universitários servidores do quadro especial e outras carreiras do quadro que evoluíram na formação para graduação, especialização ou outra modalidade de pós-graduação, uma vez que não há mecanismos de controle interno na instituição para a gestão de

pessoal na integralidade, o que vai requerer ainda identificar nos quadros de Analistas e Técnicos Universitários inclusive, os servidores que não foram contabilizados por referência conforme justificado na análise dos dados nos respectivos quadros.

É importante destacar a defasagem no quantitativo de servidores técnicos previstos pela Lei nº 13.184 de 17 de junho de 2014, e o quantitativo real existente hoje na instituição, principalmente no Grau I, onde há o ingresso na carreira do Analista Universitário com cerca de 61%, e do Técnico Universitário 40%, sendo um déficit geral no quadro efetivo superior ao total de servidores existente atualmente nas carreiras quando somadas a distribuição nos diversos graus demonstrados no quadro 04.

Quadro 4 - Quantitativo de Cargos por Grau Autorizado na UNEB

Grau	Analista			Técnico		
	Lei 11.375/2009	Quadro Fevereiro/2017	Déficit	Lei 11.375/2009	Quadro Fevereiro/2017	Déficit
I	277	124	155	590	356	234
II	194	70	124	236	182	54
III	135	39	96	154	-	154
IV	88	45	42	81	-	81
V	57	-	57			
VI	37	-	37			
VII	24	01	23			
VIII	16	01	15			
IX	10	06	09			
<b>TOTAL</b>	<b>838</b>	<b>286</b>	<b>558</b>	<b>1.061</b>	<b>538</b>	<b>523</b>

Fonte: Lei nº 13.184/2014 e SIGP – Folha de Março de 2017

Ao mesmo tempo, em diálogos com o segmento técnico-administrativo tem-se apontado também a grande demanda de trabalho em função do déficit de pessoal atualmente na universidade, que deve ser agravado pelo número significativo de aposentadorias que se encontra em processo de tramitação, cujos números não foram levantados neste trabalho.

A ausência de pessoal efetivo, além de comprometer a participação dos servidores nos cursos, também compromete a oferta de formação continuada, a freqüência de cursos realizados pela Universidade, ou seja, a oferta é descontínua e insuficiente para cumprir a carga horária exigida e sem vinculação com as atribuições dos servidores, com pouca ou nenhuma aplicabilidade nas atividades desenvolvidas nos órgãos de lotação.

Infelizmente, a “formação continuada” ou “contínua” que vivenciamos configura-se, na maioria das vezes, em ações isoladas, pontuais e de caráter eventual, em que os temas e os conteúdos que são tratados não necessariamente refletem as necessidades formativas dos técnicos universitários, também incluídos o analista universitário nesta perspectiva da oferta de formação específica, seja pelo Programa previsto em Lei que regulamenta a carreira, nunca desenvolvido, seja pela oferta de vagas insuficientes nos programas de pós-graduação na Universidade.

Dos 15 (quinze) Programas de pós-graduação *stricto sensu* em curso na universidade, somente o Programa Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicada a Educação, possui reserva de vagas para os servidores técnico-administrativos. Entretanto, os números apresentados refletem um percentual ainda muito reduzido de servidores no programa, conforme é evidenciado no processo seletivo de 2012, com 4% das vagas ofertadas no programa, evoluiu para 26% em 2016, ainda não supre o déficit de formação existente no quadro de pessoal.

Quadro 5 - Quantitativo de servidores técnicos administrativos por processo seletivo de aluno regular do GESTEC (2011- 2017)

Edital	Oferta vagas	Inscritos			Aprovados			Matriculados
		Técnicos	Analistas	Total	Técnicos.	Analistas	Total	
Edital 029/2011*	50							
Edital 096/2012	50	7	7	14	1	1	2	02
Edital 090/2013	50	3	4	07	03	04	07	07
Edital 089/2014	80	13	21	34	03	08	11	11
Edital 108/2015	80	06	11	17	02	09	11	11
Edital 096/2016	50	17	18	35	04	09	13	13
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>46</b>	<b>61</b>	<b>107</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>44</b>	<b>44</b>

Fonte: GESTEC (em 05/05/2017)

\* Neste período não havia registro de dados em Sistema

Os dados dos servidores no processo de seleção em 2011, ano de início do programa não foram informados, pois no período não dispunham de ferramenta informatizada. Assim como os dados dos concluintes não foram informados em função

de grande demanda de trabalho no setor no período. Importante destacar estes dados no processo seletivo para identificar as causas que tem dificultado o acesso no programa (inscritos e aprovados), assim como incentivar o número de servidores a participarem desta seleção, como também de outros programas na universidade que possua afinidade com a atuação desenvolvida.

Os dados acima evidenciaram a necessidade de efetuar levantamento nos demais programas de Pós-Graduação na UNEB, assim como o número de servidores que ingressaram em Programas de outras instituições, ações que requerem um melhor acompanhamento do desenvolvimento do servidor para proporcionar mais condições de acesso à qualificação, através de ampliação do número de vagas e reserva nos editais de seleção.

Além do número de concluintes informados pela Coordenação do Programa GESTEC para entrega futura, os trabalhos de conclusão dos servidores e as propostas de intervenção desenvolvidas também devem ser conhecidos e identificados sua aplicação na instituição. Mesmo sendo o programa considerado profissional e estratégico pela instituição para formação do técnico administrativo, os estudos ainda não repercutiram significativamente na instituição.

Outro aspecto da formação do servidor que deixa a desejar é a participação efetiva nos grupos de pesquisa, que não tem por parte da maioria das chefias liberação da carga horária para os encontros periódicos. Seja justificado por demanda de trabalho, ou mesmo por falta de visão por parte da gestão dessa formação do técnico até para um melhor desempenho institucional na atuação do servidor, necessário se faz essa regulamentação para aumentar o número de técnicos nos grupos de pesquisa, assegurando também na composição nos grupos a atuação de todos os segmentos, conforme recomendação da CAPES no diretório de pesquisa.

O levantamento da participação dos técnicos efetuado nos Grupos de Pesquisa na instituição identificou 246 (duzentos e quarenta e seis) grupos, sendo 129 (cento e vinte e nove) em situação atípica, sem cadastro de técnicos, considerado grupo atípico aquele cujo perfil apresenta afastamento estatístico relevante em relação ao perfil médio dos grupos, quanto à constituição dos recursos humanos (pesquisadores, estudantes e técnicos), a titulação dos líderes e pesquisadores, entre outras condições

para certificação, neste caso analisados o quantitativo dos técnicos nos grupos de pesquisa na instituição, visando à formação dos servidores para acesso aos programas stricto sensu, auxiliando os pesquisadores do grupo nas atividades de pesquisa.

A função do técnico em cada grupo varia conforme o seu campo de atuação e nível de formação e requer, normalmente, um trabalho de equipe com diferentes habilitações acadêmicas que, além de contribuir no processo formativo do técnico, também colabora na interação dos conhecimentos produzidos, científicos, tecnológico e artístico na universidade, ensejando também a sua aplicação nos diversos setores tanto interno quanto nas parcerias externas, não sendo computados nestes números os servidores técnicos administrativos cadastrados como pesquisadores.

O Programa de Apoio à Capacitação – PAC/DT/UNEB, seleciona semestralmente via edital, disciplinando a oferta para concessão de Bolsa de Estudo a Docentes e Técnicos Administrativos da UNEB, objetiva apoiar os servidores em atividades de capacitação nos níveis de pós-graduação stricto sensu, mestrado 24 (vinte e quatro) meses e doutorado 48 (quarenta e oito) meses. O quadro 06 apresenta o número de concessões por segmento em 2016.

Quadro 6 - Programa de Apoio à Capacitação Docente e Técnicos Administrativos da UNEB/Bolsas PAC-DT Concedidas até 2016

Segmento/Bolsa	Técnico	Analista	Total		Total em folha
			Técnicos e Analistas	Docentes	
Mestrado	06	08	22	117	139
Doutorado	02	06			
Total	08	14			

Fonte de consulta: Folha de pagamento do PAC-DT/dezembro de 2016.

O número de servidores técnicos administrativos contemplados com este incentivo (BOLSAS PAC), equivale a cerca de 15% do total de bolsas concedidas pela Instituição. Este número não atende nem o total de egressos de servidores levantados no Programa do GESTEC (quadro 05). São números que evidenciam o reduzido incentivo aos técnicos para a formação qualificada.

O órgão responsável pela elaboração da Folha de Pagamento das Bolsas PAC – DT, a Sub gerência de Acompanhamento Docente (PGDP/SUAD), informou o valor de R\$ 720.000,00 da despesa programada e autorizada no Orçamento da Universidade para o exercício de 2016, sendo a mesma encaminhada a Pró-Reitoria de



Planejamento (PROPLAN), para as devidas programações abatendo seu saldo mês a mês, sendo observado inicialmente pelo quantitativo de bolsas (139) que o valor era insuficiente para cobrir o quantitativo das bolsas programadas no período, não possuindo assim o acompanhamento do saldo real dos recursos que seriam utilizados no período.

É conveniente destacar que estes dados foram solicitados a PGDP no curso do exercício de 2016, cabendo também destacar que esta comissão não teve acesso aos controles internos no órgão para uma verificação destes dados de forma mais detalhada e que contivesse o total de docentes por bolsas de Mestrado (1.500,00) e doutorado (2.200,00), assim como o período de ingresso e saída dos bolsistas no Programa.

Considerando uma estimativa do valor da bolsa de Mestrado (menor valor) o recurso executado seria em torno de R\$ 2.502.000,00 (dois milhões quinhentos e dois mil reais), com programação orçamentária para o período menor, sem considerar o quantitativo e o valor das bolsas de Doutorado.

Esta Ação 4527 - Desenvolvimento de Ações de Valorização de Servidores da Universidade tem como objetivo desenvolver programas e atividades de valorização dos servidores da Universidade, propondo, planejando, articulando e implementando atividades relativas à vida funcional do corpo docente e técnico-administrativo. No Plano de metas da PGDP, órgão responsável pela gestão dos recursos, também não foi previsto a alocação de recursos para o pagamento das bolsas PAC-DT, estando previstas uma série de atividades que não foi apresentada a sua execução conforme demonstrado no quadro 07, em percentuais relativos ao valor total programado.

Quadro 7 - Programação Orçamentária PGDP – Plano de Metas 2016

Programação Orçamentária - Metas em 2016			
Item	Especificação	Programado	%
1	Realização de processo seletivo docente	111.000,00	7,39507
2	Realização de processo seletivo técnico	40.000,00	2,66489
3	Pagamento bolsa Coordenação e Secretário PACC, PASC e NUPE	1.049.436,00	69,91579
4	Gestão, modernização e manutenção de serviços para o Quadro de Pessoal	52.000,00	3,464357
5	Realizar campanhas sobre estágio probatório, contra assédio, ciclo de palestras sobre qualidade	114.564,00	7,632512

	de vida e seleção de projetos via Edital.		
6	Realizar cursos de aperfeiçoamento contidos no Plano Anual de capacitação.	90.000,00	5,996003
7	Realizar cursos de Especialização para servidores	5.000,00	0,333111
8	Apoiar a participação de servidores em mestrado e doutorado	5.000,00	0,333111
9	Conceder o Prêmio Inovar – Boas Práticas em Gestão Universitária	14.000,00	0,932712
10	Publicar Revista do Servidor	20.000,00	1,332445
<b>TOTAL</b>		<b>1.501.000,00</b>	<b>100%</b>

Fonte: Plano de Metas 2016-2017

Do valor total de R\$ 1.501.000,00 (um milhão quinhentos e um mil reais) programado para as ações de valorização do servidor 69,9% foi previsto para pagamento de bolsas para Coordenações que não possui cargos na estrutura do quadro legal.

Outras ações a exemplo de curso de especialização, apoio a participação de servidores em mestrado e doutorado, criação do Prêmio Inovar – Boas Práticas em Gestão Universitária além de não serem realizados, também se apresentam com dimensionamento de recursos insuficientes para a execução e no caso do apoio aos servidores em mestrado e doutorado não são definidas as ações.

Os recursos programados para os cursos de aperfeiçoamento contido no Plano Anual de Capacitação (PAC) envolveram os pagamentos de horas/aula aos 13 (treze) instrutores internos que atuaram em 2016, no valor de R\$ 22.254,00 (vinte e dois mil duzentos e cinquenta e quatro reais), restando os demais valores para outros eventos promovidos pelo órgão dos quais não havia controles internos da execução para verificação, a exemplo de “Encontro de GT’s de RH e Encontro de Instrutores programados no PAC.

O Anexo II apresenta à situação atual das ações desenvolvidas no Programa de Capacitação em 2016, com um quantitativo de 444 (quatrocentos e quarenta e quatro) participantes nos cursos ofertados, são números que além de não abranger a totalidade de servidores no quadro de pessoal, também não caracteriza o público, se são de técnicos ou analistas, ou outros servidores que fazem parte do quadro permanente. Assim como se são servidores potenciais para o desenvolvimento na carreira (Gestão), servidores na formação básica (Estágio Probatório- novos servidores) entre outros, ou

seja, não há identificação de desenvolvimento em áreas específicas de atuação ou dos eixos temáticos que compõe o próprio Programa.

Nos documentos analisados não foi identificado avaliação de resultados das capacitações. Apesar de ser aplicado instrumento como formulário de avaliação de reação preenchido via sistema de capacitação no final do treinamento, que não possibilitam a identificação de resultados concretos nas atividades desenvolvidas pelo servidor, são utilizados para conhecer a avaliação que o servidor fez do evento. Não havendo mecanismos de acompanhamento nas suas unidades, há despreparo para sua operacionalização tanto no órgão central quanto nas demais unidades que requereram a formação do servidor, sejam por falta de preparo, de pessoal qualificado na área, ou de instrumentalização no acompanhamento das ações.

Basicamente as ações de capacitação operacionalizadas pela PGDP, para o segmento dos técnicos se resumem a ações relativas à instrutoria interna o (ANEXO II), descreve de forma detalhada o processo e as causas oriundas do contingenciamento em função do decreto do governo do Estado. Apesar das limitações da autonomia da Universidade neste processo, as ações são consideradas insuficientes em função da amplitude e possibilidades que a Universidade possui nas áreas de atuação realizando a sua função finalística.

Na perspectiva de ampliação da oferta de capacitação qualificada tem sido proposto através dos diálogos com a PGDP, parcerias com órgãos externos a exemplo da ENAP, uma vez que os cursos ofertados pela UNEB não atendem a demanda em termos quantitativos de técnicos no quadro, assim como nas especificidades inerentes à universidade em todas as áreas de atuação atendendo aos seus objetivos estratégicos decorrentes das exigências que o cenário atual requer para a inovação. O motivo alegado pela PGDP que inviabilizou a parceria, evidencia a pouca articulação institucional na formalização de convênios federais voltadas para o segmento ou na dependência do órgão a (escola de governo do estado da Bahia), no qual faz parte do Comitê de Educação Corporativa – CEC, que informou após consulta que a ENAP limita Acordo por município e que em Salvador os representantes são a SAEB e o IF baiano, descredenciando a Embasa recentemente, ou seja, não foi efetuada nenhuma consulta ou articulação direta com a ENAP.

Desconhecemos os motivos do descredenciamento do órgão citado na integra, no entanto devemos observar que o mesmo não possui a missão de produzir conhecimento e difundi-lo nas diversas áreas do saber, seja através da educação formal ou das ações de extensão comprometida com a formação integral do cidadão.

Quanto à oferta de cursos de capacitação, na modalidade à distância, as ações por meio de parceria em cursos de extensão com a Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM) proporcionou a oferta de 08 (oito) cursos, a saber: Formação de Tutores, Objeto de Aprendizagem, de Produção de Áudio e Vídeo, Formação Básica em EaD, Moodle, Produção de Material Didático para Ead, TIC na EaD, Gestão e Planejamento Pedagógico da EaD, contemplou 102 técnicos inscritos em 04 cursos na capacitação e instrumentalização para utilização da plataforma o que possibilita atuação dos servidores em tutoria e outras funções na equipe de ensino a distância, o que pode subsidiar ganhos financeiros eventuais trabalhando em projetos na instituição compatíveis com a carga horária de trabalho.

No entanto, a oferta de formação pela Unidade Acadêmica de Educação a Distância (Unead), que abrangem cursos EAD de graduação e especialização, autorizados pelo Ministério da Educação (MEC), não contempla formação em outras áreas de capacitação e aperfeiçoamento para o servidor técnico administrativo, a exemplo de cursos de extensão vinculados as áreas da educação formal que o órgão oferta regularmente, idiomas entre outros. As ações do órgão estão voltadas prioritariamente para a capacitação de docentes para conhecer a plataforma e suas funcionalidades, auxiliando-os a organizar sua sala de aula virtual, também no apoio de ações complementares ao uso das tecnologias e na oferta de componentes curriculares semipresencial nos cursos regulares da graduação.

Uma ação que merece destaque para avanço na instituição, sendo ainda um processo em curso nas Unidades acadêmicas foi à criação dos GTs de Recursos Humanos, o que evidencia, em se tratando de iniciativas espontâneas desvinculadas de uma política e da estrutura organizacional, a consciência dos profissionais de recursos humanos a respeito da necessidade e da importância de descentralização de atividades. Entretanto, por não ser uma ação padronizada, regulamentada e institucionalizada em todas as unidades não avança em termos de resultados efetivos

na qualidade dos cursos ofertados, no levantamento realístico de necessidades de capacitação e no acompanhamento dos registros nas suas unidades, atuando basicamente nas demandas de logística e apoio na divulgação local dos eventos de capacitação, principalmente nos departamentos do interior que já possui quadro de pessoal insuficiente para as demandas locais, acumulando diversas atribuições, também não contempla as unidades vinculadas à Administração Central.

A partir dos dados apresentados neste documento, para identificação e o levantamento dos indicadores a partir das temáticas dialogados com os órgãos estratégicos nas reuniões realizadas no período de elaboração desta proposta subsidiará a construção de indicadores exemplificados no modelo do (ANEXO IV), os quais são decorrentes dos eixos “Democratização e Modernização” e “Formação Cidadão” que refletem as escolhas estratégicas da instituição para atingir suas metas “Pessoal motivado” e “Estrutura Coesa” são fundamentais para o melhor desempenho institucional e conseqüentemente para o acompanhamento do programa, que deve ser assegurado com a participação das unidades responsáveis pelas ações de qualificação e desenvolvimento do servidor, com validação de indicadores pelas partes envolvidas a nível tático e operacional.

## **5 PROPOSTA**

O Programa de Qualificação dos Servidores Técnicos Administrativos (PQSTA) da UNEB deverá ser implementado em consonância com as diretrizes estaduais para o desenvolvimento nas carreiras de Técnico Universitário e Analista Universitário regulamentadas, estendidas suas ações aos demais servidores administrativos efetivos não enquadrados na carreira, quando forem compatíveis nas atribuições e na formação exigida para o exercício do cargo no órgão de lotação de acordo com a legislação vigente.

## **5.1 OBJETIVOS:**

### **5.1.1 Geral**

Construir e desenvolver uma política de formação para os Técnicos Administrativos da UNEB através de ações de capacitação e qualificação continuada.

### **5.1.2 Específicos:**

- Promover a educação formal do servidor, em nível de graduação e pós-graduação, como também a educação continuada, através de cursos de qualificação, atualização, extensão e de treinamentos na modalidade presencial e a distância;
- Viabilizar a criação de ações visando à ampliação do aperfeiçoamento do servidor em nível de pós-graduação, incentivando a realização de pesquisas e a participação nos grupos de pesquisas, promovendo o acesso ao acervo de conhecimentos na instituição;
- Criar mecanismos que visem assegurar o acesso junto às chefias dos servidores a eventos de capacitação interna ou externa ao seu local de trabalho;
- Incentivar a ampliação de incentivos à participação dos servidores técnicos em ações de qualificação e permanência na instituição;
- Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção, assessoramento e coordenação, seja de unidades administrativas ou em projetos especiais;
- Avaliar os resultados das ações de qualificação através dos indicadores estabelecidos;
- Viabilizar e acompanhar sistematicamente o processo de formação, qualificação e atualização profissional em nível de Graduação e Pós-graduação (Lato e Stricto Sensu) nas modalidades presencial e a distância, com o propositivo de desenvolver e capacitar os servidores da Universidade, viabilizando o crescimento organizacional e despertando no servidor a vocação científica e, potencializando a preparação de novos gestores;

Na perspectiva proposta para o Programa, os eixos abaixo estabelecidos representam o processo de qualificação baseado em ações de educação formal

integradas aos eventos de capacitação e aperfeiçoamento para o desenvolvimento na carreira do servidor:

## **EIXO 1: EDUCAÇÃO FORMAL**

A Educação Formal, a ser realizada continuamente, com a implementação de ações que contemplem os diversos níveis de formação, deverá ser oferecida diretamente pela UNEB, através das Unidades acadêmicas nos diversos Campi, em Cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, e/ou em parceria com instituições públicas ou privadas, desde que haja documento legal, Convênio ou Acordo de Cooperação formalizado. Para efeito de educação formal, serão considerados:

a) **Educação Superior**: compreendida a formação específica ou a graduação, em áreas do conhecimento, regular ou à distância;

b) **Curso de Pós-graduação “Lato-sensu”**: compreendidos todos os cursos legalmente reconhecidos, com carga horária igual ou superior a 360 horas;

c) **Curso de Pós-graduação “Stricto-sensu”** compreendidos todos os cursos legalmente reconhecidos pela CAPES/CNPQ, em instituições nacionais ou internacionais, incluindo mestrado e doutorado.

A instituição em todos os Programas de Pós-Graduação dos Cursos oferecidos diretamente pela UNEB deve ser prevista por meio do Edital de processo seletivo, de acordo com as normas estabelecidas para acesso ao programa, com reserva mínima de 20% (vinte por cento) de vagas para os técnico-administrativos efetivos, a reserva não deve restringir a ampliação do número de vagas ou proposta de turma fechada de curso, decorrente de demanda específica de objetivo ou meta organizacional.

Nos convênios com instituições privadas em cursos de graduação e programas pós-graduação presencial e/ou a distância que assegurem descontos na mensalidade, viabilizando bolsas de estudos com critérios especificados de participação.

Os processos relativos à celebração de Convênios poderão ser iniciados a partir de proposta de uma das partes interessadas, servidor ou unidade de atuação, acompanhados de exposição de motivos que justifique a celebração de acordos com ônus para Universidade ou o pagamento de bolsas para o custeio quando não houver oferta pela Universidade, ou a especificidade da formação seja essencial para atender a

objetivos estratégicos na Instituição nos casos em que a Universidade não possa oferecer diretamente a qualificação.

## **EIXO 2: CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO**

O Programa de Capacitação será constituído pela Programação de Ações de Capacitação promovidas internamente na UNEB e por projetos de capacitação externos decorrentes de parcerias com Escolas de Governos para ampliação da oferta de vagas nos cursos, visando a atender aos objetivos propostos para o aprimoramento das competências do servidor no seu desempenho funcional, deve contemplar os seguintes níveis de avaliação:

- **Reação** - Diz respeito ao nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento, ou seja, que levanta atitudes e opiniões dos participantes sobre os diversos aspectos da capacitação, ou sua satisfação com a mesma;
- **Aprendizagem** - Refere-se ao grau de assimilação dos conteúdos ensinados no treinamento, medido em termos de escores obtidos pelo participante em testes ou provas aplicadas pelo facilitador no final do curso. Assim verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinados sabiam antes, durante e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados;
- **Comportamento no cargo** - Define-se como a autoavaliação feita pelo próprio participante, do gerente imediato e podendo, também, contemplar colegas e clientes do respectivo participante acerca das competências obtidas pelos treinados em seus níveis de desempenho técnico, motivacional, autoconfiança, abertura às mudanças nos processos de trabalho e outros, ou seja, se houve transferência dessas competências para o trabalho efetivamente realizado.

**CAPACITAÇÃO INTERNA** - Ações de capacitação programadas e operacionalizadas internamente na UNEB através da PGDP, tendo como público alvo os servidores técnicos efetivos, através de eventos de capacitação, na execução dos planos Anuais de Capacitação e Aperfeiçoamento e devem contemplar os cursos oferecidos diretamente pela Coordenação de Capacitação/PGDP e as realizadas nas unidades acadêmicas em cursos de extensão na modalidade presencial e a distância.



**CAPACITAÇÃO EXTERNA** - São eventos de capacitação externa, realizada e certificada por outra instituição, pública ou privada, em nível nacional ou local, envolvendo ou não deslocamento do servidor, cuja participação requer contratação de vaga individual, mediante inscrição, bem como ocorrer ou não, despesa de deslocamento e diárias, a exemplo de: cursos, seminários, congressos, simpósios e similares.

Também são considerados externos os eventos de capacitação oferecidos por outros órgãos do Poder Executivo Estadual, cuja participação, através de vaga obtida mediante inscrição sem ônus, poderá implicar despesas de deslocamento e diárias, assim como outros órgãos nas diversas esferas do governo através de parcerias.

Para elaboração, implementação e acompanhamento das ações de qualificação no âmbito da universidade, serão seguidos os seguintes princípios, especialmente no que se refere à definição dos participantes:

- A natureza do processo educativo, função social e aos objetivos estratégicos da Universidade na dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes dos processos de inovação e cumprimento de sua missão;
- A vinculação ao planejamento estratégico, ao alcance das Metas para o desenvolvimento organizacional da UNEB e da carreira do servidor técnico-administrativo e aos seus objetivos individuais;
- A garantia de que a ação do programa de capacitação contemple a formação específica e a geral, incluída a educação formal e a oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação, de forma igualitária;

### **LINHAS DE AÇÃO:**

As linhas para o desenvolvimento das ações nos eixos de Educação Formal e Capacitação e Aperfeiçoamento interna e externa, na modalidade presencial ou à distância, de acordo com os programas e/ou projetos temáticos programados por área de atuação na instituição nas seguintes áreas:

a) **Iniciação ao serviço público** – Ações que visam ao desenvolvimento do pensamento crítico do servidor acerca do papel do Estado, dos Serviços Públicos, da Instituição, do seu papel enquanto profissional e de sua cidadania, bem como a sua integração no serviço público e na Instituição;

b) **Geral** - Capacitação dos servidores visando à conscientização sobre seu papel social e sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

c) **Específicas** - Ações de capacitação para o desempenho de atividades vinculadas a função finalística do órgão de atuação e ou projetos estratégicos específicos, para o desenvolvimento de aprendizagem em conteúdo que atendam às necessidades técnicas e específicas para determinada área, cargo ou função, estimulando a formação das competências para a realização das atividades profissionais no âmbito da atuação do servidor e ambiência organizacional.

d) **Gestão** - Ações voltadas para a preparação dos servidores para atividades de gestão, que deverão se constituir em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção; para o desenvolvimento de aprendizagem em conteúdo que contribuam para a execução das atividades gerenciais, estimulando a formação das competências específicas para a realização das atividades voltadas à gestão e planejamento estratégico da Universidade;

## 5.2 METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO PROGRAMA:

Para alcançar os objetivos estabelecidos nesta proposta de Programa, o envolvimento de órgãos estratégicos e setoriais da Instituição deverá ser estratégia adotada no planejamento, com *feedback* periódico na aplicação do Ciclo PDCA integrados com o conjunto de indicadores definidos nos planos aprovados, composto das seguintes etapas:

- **Planejar** e definir as metas a serem alcançadas e definir o método para alcançar as metas propostas.
- **Executar** as tarefas como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo;

- **Verificar** se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro do método definido; identificar os desvios na meta ou no método.
- **Agir corretivamente** caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas. Caso não sejam identificados desvios, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais os desvios são passíveis de ocorrer no futuro, suas causas, soluções etc. Após cada fase é necessário o processo de *feedback* estratégico alinhando os projetos em andamento com a participação dos envolvidos.

O acompanhamento de cada fase de forma contínua deve estar associado à estratégia traduzida em termos operacionais, de forma que todos possam entendê-la; ou seja, com ampla divulgação, integrada ao conjunto dos principais indicadores de desempenho, monitorados segundo uma combinação de indicadores de resultado e de tendência do contexto local e geral da Gestão.

Para desenvolvimento de suas atribuições, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) deverá analisar o Levantamento das Necessidades de Qualificação das Unidades Administrativas e Acadêmicas e fazer uso dos indicadores oriundos da Avaliação de Desempenho, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

A PGDP, anualmente, em conjunto com as Unidades Administrativas e Acadêmicas, deverá avaliar os resultados referentes às ações de qualificação, com vistas à adoção de medidas corretivas para o atendimento aos princípios, diretrizes e objetivos estabelecidos no presente Programa.

A PGDP deverá expedir orientações normativas objetivando a aplicação deste Programa e propor Ações de Qualificação que visem à inter-relação entre os ambientes e as linhas do programa, identificando o público alvo a ser atingido de forma a:

- Assessorar e apoiar as Unidades Administrativas e Acadêmicas no planejamento e na execução de propostas vinculadas ao Programa de qualificação;
- Selecionar e convidar os servidores para participar das ações de capacitação, ouvindo o responsável pela Unidade de lotação do servidor;
- Desenvolver, com o apoio das Unidades Acadêmicas e Administrativas, programas, projetos, de captação de recursos para o Programa Anual de Capacitação;

- Manter registro das ações de capacitação promovidas pela Universidade e dos servidores capacitados;
- Instruir os servidores e gestores nas unidades, em relação;
- Propor a formalização de parcerias/convênios com os órgãos/instituições formativos para financiar ações do Programa;

O processo de Inscrição deverá obedecer à ordem de inscrição dos interessados e a quantidade de vagas disponíveis, bem como deverá ser considerado o nível de escolaridade e área de atuação do participante, quando específica a formação.

As sanções ao servidor, que em caso de desistência nos cursos e eventos inscritos, deverá comunicar ao órgão responsável com antecedência de dois dias úteis, ou será considerado desistente e ficará impedido de matricular-se em qualquer outro curso similar, pelo período de seis (06) meses. A desistência, após o início do curso, sem motivo justificado, também implicará na mesma penalidade.

Os Critérios de liberação do servidor para participar de cursos realizados durante seu horário de expediente, presencial ou EAD, será acordado com a chefia imediata. Caso o curso esteja em consonância com as diretrizes e linhas de desenvolvimento constantes deste documento, o servidor será liberado sem necessidade de reposição da carga horária. Em caso contrário, a chefia, a seu critério, poderá liberar mediante compensação de horário.

As ações de qualificação deste Programa serão acompanhadas e fiscalizadas pela Comissão Interna Permanente, criada pela Portaria 2461/2016.

O Programa de Qualificação deve incorporar os resultados da avaliação de suas ações com as mudanças e adaptações que venham a agilizar e facilitar sua implementação e acompanhamento, bem como atender às demandas da instituição ou de instâncias superiores.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluiu-se que é necessário avaliar as fragilidades existentes na instituição em relação à formação e qualificação permanente de seu quadro técnico, para que o acompanhamento seja permanente, por meio de políticas claras percebidas por todos.

Essa necessidade constitui-se no grande desafio que precisa ser superado para que possa ocorrer o processo de consolidação de um programa de qualificação integral, desenvolvido por uma Instituição formadora e que alcance a satisfação de seus colaboradores.

Para a existência de uma gestão de pessoas satisfatória, é importante que exista uma política relativa à área, bem definida, divulgada e construída com os colaboradores, delineando as diretrizes básicas para o desempenho das funções, pois isso irá contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

Ao construir a proposta apresentada, buscou-se verificar as práticas relacionadas à gestão de pessoas praticadas pela Instituição UNEB. No entendimento da Comissão foi possível inferir que há uma intenção por parte dos gestores, isoladamente ainda, de qualificação dos processos na área de gestão de pessoas. Entretanto, há ainda que avançar nesta complexa área da gestão universitária, principalmente nos mecanismos de acompanhamento e comunicação aos servidores. Nesta perspectiva são necessárias ações que viabilizem a implementação e operacionalização do Programa sem excluir outras que surjam decorrentes dos processos de avaliação, observando-se:

- Promover ações de operacionalização com mecanismos de participação e comunicação (Instruções normativas, formalização de acordos internos, Instrumentos de planejamento) que promovam articulação com maior integração dos gestores que compõem a estrutura organizacional na implementação do Programa de Qualificação de acordo com as linhas propostas em todos os níveis hierárquicos da instituição.
- Atualizar registros dos servidores técnicos administrativos, com base de dados completa e integradas, proporcionando vinculação padronizada de variáveis de identificação, que cubram a totalidade das carreiras dos servidores efetivos do quadro no desenvolvimento da carreira.
- Elaborar ferramenta de apoio à gestão de pessoal que possibilite o cadastramento da formação e da experiência do servidor visando alocação mais precisa, o que possibilitará o acompanhamento dos caminhos trilhados pelo servidor no seu autodesenvolvimento, oportunizando a aplicação dos novos conhecimentos, com feedbacks no

dia-a-dia de trabalho pelos gestores incentivando o desempenho dos servidores.

- Realizar o CENSO do servidor técnico administrativo fornecerá o perfil atual do servidor técnico administrativo e sua relação com suas atividades, objetivos do cargo e da unidade de lotação. Identificando a visão do servidor em relação à Instituição, condições de trabalho na análise das dimensões propostas (ANEXO V) fornecerão diagnóstico tanto no âmbito do clima organizacional, quanto das condições de trabalho. O dimensionamento torna-se, portanto, um instrumento gerencial imprescindível para a gestão de pessoas, apontando o caminho para a formulação das decisões estratégicas sobre os servidores adequados à realidade presente e futura da instituição que deve ser realizada periodicamente;
- Ampliar o acesso dos servidores técnicos administrativos nos Programas de Pós-graduação, institucionalizando a reserva de vagas em todos os programas nos editais de seleção oferecidos pela Instituição, assim como nos convênios com outras instituições, inserindo áreas de atuação dos técnicos;
- Atualizar procedimentos e sistemas operacionais nas ações de capacitação, integrando práticas desenvolvidas em outros órgãos na Instituição, assim como as ações propostas que viabilizem a implementação neste programa.
- Elaborar Planos Anuais de Capacitação atendendo a estrutura da organização Multicampi, por unidade com objetivos, indicadores e projetos de curto e médio prazo, além da definição de ações na área de pessoal para elaboração de planos de trabalho com proposta orçamentária anual identificada por cada campus, Pró-Reitoria e Reitoria em consonância com os eixos de formação e as linhas de abrangência propostas.
- Estabelecer em parceria com os órgãos internos e servidores, carga horária mínima anual obrigatória, que contemple eventos de capacitação

nas linhas propostas neste programa constante nos planos de capacitação de cada unidade.

- Implantar modelo de avaliação de desempenho individual de servidores e gestores, inclusive membros da alta administração; planejamento da gestão de pessoas alinhado à estratégia organizacional; gestão de programas formativos gerenciais, com ênfase na identificação e desenvolvimento de potenciais líderes para as ocupações críticas de liderança; e planejamento do desempenho profissional nas equipes de trabalho, com definição e atualização de lotação necessária por unidade organizacional.
- Promover o cadastro das ações (planos anuais, programas e projetos temáticos) que envolvam desembolso de recursos no Sistema Integrado de Planejamento (SIP), de forma transparente com visualização para todas as unidades e servidores cadastrados vinculados a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
- Adotar uma metodologia capaz de estabelecer a interação prática e objetiva entre os envolvidos (técnicos, lideranças e órgãos parceiros), no sentido de identificar e informar (canal de comunicação) sobre as reais necessidades da instituição e efetivar a oferta de cursos de formação, qualificação e aperfeiçoamento profissional que atendam à demanda de recursos humanos.
- Implantar os programas temáticos específicos para o atendimento das linhas propostas, observando os eixos de formação.
- Ampliar o incentivo no PROGRAMA DE APOIO À CAPACITAÇÃO (PAC-DT) de bolsas de estudo para os servidores técnicos administrativos;
- Instituir parcerias com escolas de governo (ENAP,) e outras Instituições de Nível Superior (IES), de modo a ampliar a oferta e aproximar a formação e qualificação de recursos humanos das habilidades e competências requeridas mundialmente nas universidades.
- Elaborar e divulgar procedimentos da participação do servidor técnico administrativo na internacionalização da UNEB, com oferta de capacitação

em idiomas que permita a mobilidade e intercâmbio dos servidores também no atendimento aos estrangeiros quando em reciprocidade na instituição, no período de 2014 a 2016 somente quatro servidores participaram de eventos em outros países, e dois servidores em curso na América Latina (Argentina), em Mestrado e Doutorado.

- Criar mecanismos de comunicação (não basta repassar as informações) é preciso ter certeza de que a mensagem foi entendida corretamente, evitando-se ruídos e conflitos internos que vão prejudicar o andamento do trabalho sem a participação dos servidores, a maioria das decisões não são construções coletivas e cada órgão/e ou equipe de trabalho age de forma isolada e em tempos diferentes, o que dificulta ainda mais a efetividade da comunicação interna nos órgãos e entre órgãos.
- Estabelecer controles internos adicionais nos processos de qualificação e capacitação do servidor técnico administrativo (analista e técnico universitário), de modo a proporcionar todas as informações a avaliação das ações do programa.
- Planejar o dimensionamento de pessoal para preenchimento de vagas por concurso público (Levantamento nas unidades acadêmicas e administrativas e Elaboração de Edital de processo seletivo), nos concursos públicos realizados na universidade, pode constatar que, os servidores são alocados em diversos setores sem que de início se estabeleça critérios de encaminhamento que se relacione ao seu grau de instrução, capacitação e formação, atendendo na realidade uma demanda de necessidades, sem aproveitamento adequado e com desvio de funções.
- Assegurar carga horária mínima anual de capacitação para o servidor de acordo com a necessidade de desenvolvimento na carreira do Técnico Universitário;
- Identificar os indicadores-chave de progresso para os principais objetivos do programa, disponibilizando dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho do programa com a comunicação



regular sobre o progresso do programa, mediante relatórios de implementação, às principais partes interessadas.

- Identificar os principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados, especialmente no que se refere à falta de informações exigidas sobre as metas físicas sob a responsabilidade da unidade inerentes as ações do programa;
- Desenvolver Projeto de Formação para os Técnicos Administrativos voltados para a Educação Mediada por Tecnologias, de modo que estes possam participar de seleção na Equipe de trabalho em EaD (Professor Formador, Tutor, Gestor de Ava, etc.), de acordo a titulação do servidor, oportunizando igualdade nos processos seletivos em todos os segmentos universitários.
- Divulgar paralelamente ao longo da programação anual dos cursos à distância oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e outras instituições que ofereçam cursos de qualidade e adequados às demandas de capacitação dos servidores e dos objetivos da UNEB.
- Aprovar o regimento da Comissão Permanente de acompanhamento do Programa de Qualificação do Servidor Técnico Administrativo.

Essas mudanças devem estar acompanhadas, portanto, de uma nova distribuição de responsabilidades, com comprometimento por resultados na adoção de uma política de recursos humanos que deve ser pautada na modernização e melhoria da base organizacional do sistema de gestão de pessoas para implementação e acompanhamento do programa.

## APÊNDICE A

## REGULAMENTAÇÃO INTERNA E EXTERNA

LEGISLAÇÃO	DISPOSIÇÕES
<b>Constituição Federal 1988 Cap. III, Seção I, Art. 205</b>	Institui o direito de todos à educação e dever do Estado e família, com colaboração da sociedade, o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua <b>qualificação para o trabalho.</b>
<b>Lei Nº 6.677 de 06/09/1994 (Estatuto do Servidor)</b>	Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e Fundações Públicas Estaduais.
<b>Lei Nº 8.889 de 01/12/2003</b>	Dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e dá outras providências.
<b>Lei Nº 11.375 de 05/02/2009</b>	Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico Específico, criado pela Lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, bem como o seu padrão remuneratório, e dá outras providências.
<b>Lei Nº 10.851 de 10/12/2007</b>	Dispõe sobre atuação em ações de treinamento e desenvolvimento na condição de instrutores nos eventos de capacitação
<b>Lei Nº 11.375 DE 05/02/2009</b>	Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, criado pela Lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, bem como o seu padrão remuneratório, e dá outras providências.
<b>Decreto Nº 13.372 de 20/10/2011</b>	Dispõe sobre diretrizes para os Programas de Formação e Aperfeiçoamento Continuado para o Desenvolvimento de Carreiras da Administração Pública Estadual e dá outras providências.
<b>Decreto Nº 15.143 de 21/05/2014</b>	Regulamenta a progressão e a promoção da carreira de <b>Analista Universitário</b> , integrante do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.
<b>Decreto Nº 15.144 de 21/05/2014</b>	Regulamenta a progressão e a promoção da carreira de <b>Técnico Universitário</b> , integrante do Grupo Ocupacional Técnico-Específico
<b>Lei Nº 13.184 de 17/06/2014</b>	Altera dispositivos das Leis nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, nº 11.366, de 29 de janeiro de 2009, nº 11.370, de 04 de fevereiro de 2009, nº 11.373, de 05 de fevereiro de 2009, nº 11.374, de 05 de fevereiro de 2009 nº 11.375, de 05 de fevereiro de 2009 e nº 13.149, de 04 de abril de 2014, na forma que indica.
<b>Resolução N.º 471/2007</b> Publicada no D.O.E. de 16-08-2007, pág. 14	Aprova a Instrução Normativa para concessão de Bolsa de Estudo a Docentes e Técnicos Administrativos PAC-DT/UNEB.
<b>Resolução N.º 465/2007</b> Publicada no D.O.E. de 16-08-2007, pág. 13	Estabelece normas para afastamento de servidores técnico administrativos da UNEB para cursos de pós-graduação.
<b>Resolução Nº 976/2013</b> Publicada no D.O.E. de 18/19-05-2013, p. 08-09	Alterara Instrução Normativa Nº 002/2007, aprovada por meio da Resolução CONSU nº 471/2007(D.O.E.16-08-2007).

## ANEXO I

### ANEXO I – Detalhamento outras carreiras permanentes na UNEB Quadro Especial IESBA – NA

Cargo Permanente	Quantidade
1590 - Auxiliar de Agropecuária	15
1613 - Auxiliar de Mecânica	1
1614 - Auxiliar de Nutrição	2
1632 - Auxiliar Operacional	1
1663 – Contínuo	16
1688 – Encanador	1
1783 - Operador de Máquina Copiadora	9
1803 – Pedreiro	1
1844 - Servente de Limpeza	48
<b>Total</b>	<b>94</b>

Fonte: SIGP – Folha de Março de 2017

### Quadro Especial CEPED

Cargo Permanente	Quantidade
1501 – Administrador	1
1528 - Ajudante de Laboratório	1
1529 - Ajudante de Manutenção	1
1530 - Ajudante de Pedreiro	6
1535 - Amostrador Pesqueiro	1
1543 – Arquiteto	1
1565 - Assistente de Serviços Gerais	2
1566 - Assistentes de Suprimentos	1
1568 - Assistentes de Vendas	1
1589 - Auxiliar Administrativo	1
1595 - Auxiliar de Biblioteca	1
1612 - Auxiliar de Materiais	2
1615 - Auxiliar de Recursos Humanos	1
1626 - Auxiliar de Suprimentos	1
1627 - Auxiliar de Tesouraria	1
1695 - Engenheiro Civil	5
1699 - Engenheiro de Minas	1

1706 - Engenheiro Mecânico	1
1709 - Engenheiro Químico	1
1733 – Laboratorista	5
1759 – Motorista	4
1763 - Oficial de Eletricista	1
1769 - Oficial Mecânico	2
1785 - Operador de Microcomputador	1
1829 – Projetista	1
1830 – Químico	2
1839 – Secretário	2
1843 - Servente de Áreas	1
1846 – Sociólogo	1
1885 - Técnico Mecânico	1
1895 - Técnico em Laboratório	6
2 – Biólogo	1
77 – Jornalista	1
<b>Total</b>	<b>59</b>

Fonte: SIGP – Folha de Março de 2017

### Outras Carreiras

Cargo Permanente	Quantidade
Analistas Técnicos	02
Auxiliar Administrativo	02
Técnico Administrativo	03
Médico	04
Odontólogo	03
Procurador Jurídico	04
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fonte: SIGP – Folha de Março de 2017

**ANEXO II – Situação atual capacitação PGDP**

**GERÊNCIA DE  
DESENVOLVIMENTO DE  
PESSOAS - GDP  
SUBGERÊNCIA DE CAPACITAÇÃO**

**R  
E  
L  
A  
T  
Ó  
R  
I  
O**

**Ano  
2016**

**RELATÓRIO ANUAL**  
**GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**  
**SUBGERENCIA DE CAPACITAÇÃO**  
**2016**

**Lilian da Encarnação Conceição**  
**Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

Maristela Campos de Oliveira  
**Gerente de Desenvolvimento de Pessoas**

Larissa Muniz Ferreira Bittencourt  
**Subgerente de Capacitação**

**Equipe:**

Cristina Evangelista Franca

Denise Maria Sacramento Nossa

Kleber Monteiro Pinto

Zélia Maria Oliveira Fajardini

## **1. APRESENTAÇÃO**

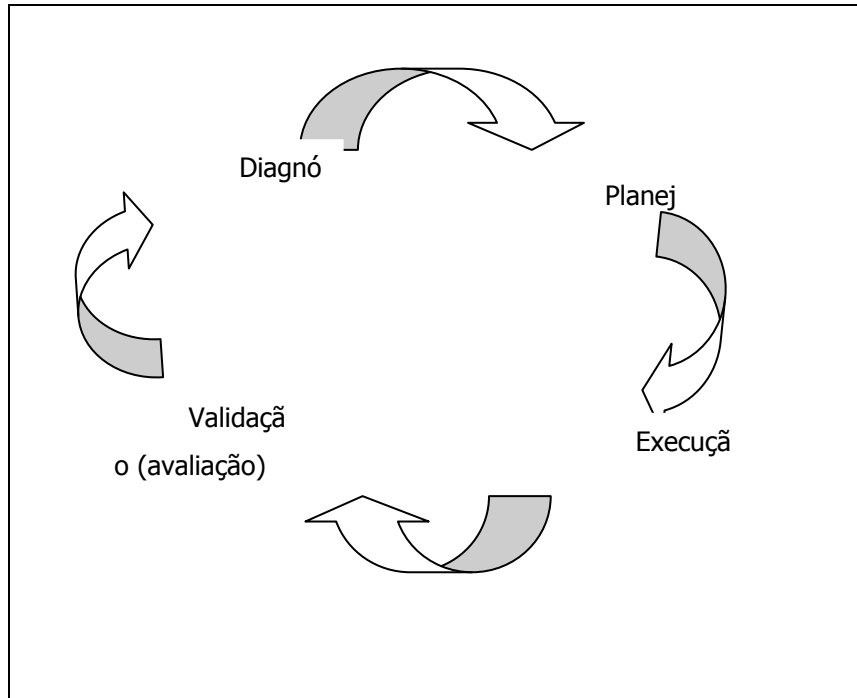
A Gestão de Pessoas da Universidade do Estado da Bahia – UNEB é marcada por um conjunto de desafios tanto pela complexidade de sua natureza organizacional quanto de seus fins institucionais. Neste cenário de complexidade e desafios que foi constituída a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), criada pelo Conselho Universitário (CONSU) da UNEB, por meio da Resolução CONSU nº 680/2009, publicada no Diário Oficial do Estado em 17 de março de 2009. Entre suas competências regimentais a PGDP é responsável por propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação dos servidores da Universidade.

A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) na perspectiva de melhor desenvolver as competências necessárias que a instituição requer para cumprimento das metas estratégicas de crescimento e inovação, tem desenvolvido desde a sua criação, ações voltadas para este fim.

## **2. A SUBGERÊNCIA DE CAPACITAÇÃO**

A Subgerência de Capacitação integra a estrutura organizacional da PGDP/ Gerencia de Desenvolvimento de Pessoas (GDP), tendo como objetivo promover o aprimoramento profissional e o desenvolvimento pessoal dos servidores da Universidade do Estado da Bahia– UNEB, fundamentando-se nas premissas da Gestão por Competência, a qual busca desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades do servidor na Instituição com o apoio do Programa de Capacitação.

## 2.1 COMPETÊNCIAS DA SUBGERÊNCIA DE CAPACITAÇÃO



Fonte: Equipe de Capacitação

- Diagnóstico – diagnosticar a demanda institucional por ações de capacitação;
- Planejamento – elaborar o plano, programa e projeto de capacitação;
- Execução – programar ações e gerenciar o processo de capacitação no sentido de viabilizar o atendimento das demandas de capacitação;
- Validação (avaliação) – avaliar os resultados da capacitação; analisar o atendimento da expectativa do servidor com relação ao evento de capacitação, nas perspectivas: proposta e conteúdo do curso, auto avaliação de aprendizagem, logística e desempenho do instrutor.

## 2.2 ATRIBUIÇÕES DA SUBGERÊNCIA DE CAPACITAÇÃO

1. Analisar a viabilidade do atendimento da demanda por ações de Capacitação, oriundas da Administração Central e dos Departamentos, conforme as competências;
2. Elaborar o Plano Anual de Capacitação com base na demanda institucional;
3. Elaborar o Programa de Capacitação, considerando os objetivos propostos no Plano;

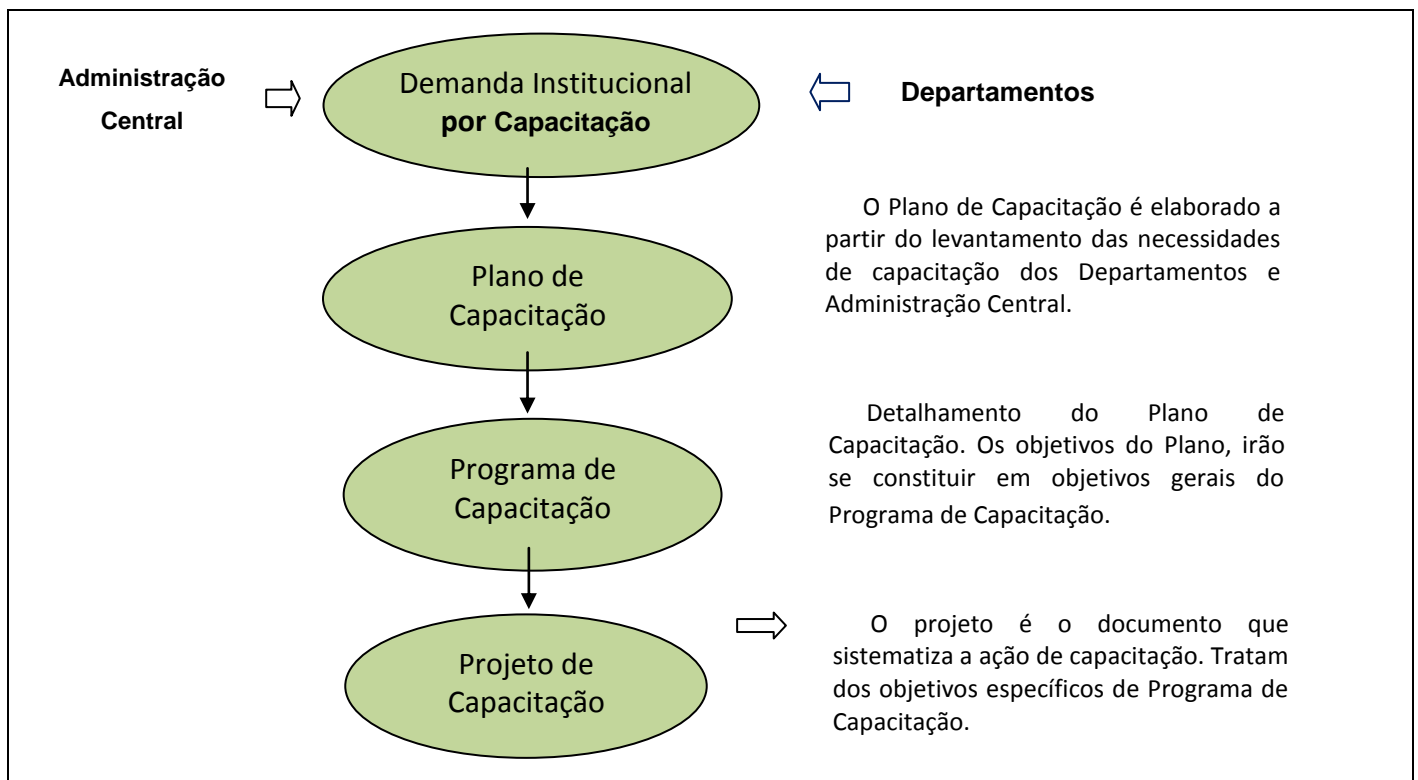


4. Elaborar os Projetos de Capacitação;
5. Implementar, articular e gerenciar estratégias para a execução das ações de Capacitação;
6. Selecionar Instrutores para atender as demandas;
7. Divulgar os Eventos de Capacitação;
8. Instruir o processo administrativo referente ao pagamento do Instrutor;
9. Analisar o atendimento da expectativa do servidor com relação ao evento de capacitação, nas perspectivas: proposta e conteúdo da ação, aprendizagem, logística e desempenho do instrutor.
10. Emitir certificado da capacitação realizada pelo servidor.

### 3. CAPACITAÇÃO NA UNEB

#### 3.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

O Planejamento da Capacitação, eficiente instrumento de gestão, ocorre no início de cada ano. Contudo, ele é continuamente reelaborado, considerando que as demandas por capacitação se modificam com a dinâmica organizacional.



Fonte: Equipe de Capacitação

Através do Programa de Capacitação da UNEB, são executadas diferentes ações de capacitação, destacando-se a oferta de cursos em diferentes áreas do conhecimento, ministrados em Salvador e nos diversos campi da Universidade, buscando atender às demandas profissionais contemporâneas.

### **3.2 CONSTRUÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO - PAC**

O Plano Anual de Capacitação-PAC dos servidores da UNEB, é o conjunto de todas as ações de capacitação previamente planejadas, a serem desenvolvidas pelo órgão no período de 01 (um) ano.

Apresenta como objetivo geral –“Contribuir para que a capacitação seja continuada e articulada com as demandas institucionais da UNEB, proporcionando aos servidores desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho na carreira, crescimento pessoal, aprimoramento e valorização profissional, bem como a melhoria da efetividade administrativa. ”

Para construção do PAC, no ano de 2017, utilizaremos como método o Questionário Mapeamento de Competências que será encaminhado para todos os servidores através do link <http://capacitacao.uneb.br/competenciacapaticacao/index.php>, para o devido preenchimento no período de 16/01/2017 à 10/02/2017.

Da análise do questionário iremos obter a diferença (lacuna) entre o domínio e a importância de cada tema nas atividades desenvolvidas pelos servidores. A partir dessa análise, montaremos o cronograma das ações a serem oferecidas para todos os servidores durante o ano de 2017.

O PAC/UNEB apresentará a divisão de suas ações em 03 (três) Eixos Temáticos, os quais são divididos em programas e ações. Cada Eixo Temático corresponde a uma linha central que orienta o planejamento de um conjunto de ações de capacitação estruturado da seguinte forma:

Eixo 1: Formação e Valorização para o Serviço Público : visa o conhecimento da função do Estado, das especificidades do Serviço Público, da Universidade e da conduta do Servidor Público e sua valorização e integração ao ambiente institucional; Fazem parte deste eixo os programas 1.1 - Programa Valorização e Compromisso,

tendo como objetivo potencializar a qualidade do serviço público prestado pela UNEB, com um foco humanista, priorizando competências comportamentais em ações voltadas para valorização, integração e atuação comprometida do servidor com os objetivos institucionais e a construção de um ambiente organizacional saudável e educativo e 1.2 - Programa Servidor Pesquisador com o objetivo de estimular o servidor a participar e desenvolver atividades de pesquisa científica para produção, socialização e aplicação de conhecimento voltado para a Gestão da Universidade e, de um modo geral, para o serviço público do Estado da Bahia.

Eixo 2 : Formação Técnica Específica : visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional no exercício de suas atribuições funcionais. Fazem parte deste eixo os programas 2.1 - Programa Processos e Procedimentos tendo como objetivo desenvolver competências técnicas necessárias ao desempenho de atividades processuais e procedimentais pertinentes à gestão da Universidade e 2.2 -Programa Tecnologias da Informação e Comunicação, objetivando instrumentalizar o servidor para a operacionalização de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação, incluindo softwares institucionais em operação.

Eixo 3: Formação em Gestão - visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção. Fazem parte deste Eixo os programas:3.1 Programa Formação do Gestor como objetivo de fomentar o desenvolvimento de conhecimentos acerca dos modelos de gestão pública e da estrutura administrativa, bem como do desenvolvimento de competências inerentes à atividade de gestão e 3.2 Programa Atuação Estratégica que tem como objetivo instrumentalizar o servidor para o desenvolvimento de práticas que aprimorem os processos e procedimentos internos, favorecendo a melhoria da organização do trabalho e otimização de resultados.

Ainda no Eixo 3 está previsto para 2017 o Curso de Formação de Gestores, tendo como público alvo preferencialmente, os servidores ocupantes de cargo comissionado (líderes), porém com oferta de vagas para todos os servidores. Terá formato de 80(oitenta) horas, sendo 40(quarenta) horas presencial e 40(quarenta) horas a distância. A primeira turma está prevista para ter início no segundo semestre de 2017.

Para o ano de 2017 estão previstos também cursos de maior amplitude para atender grupos específicos de forma a padronizar procedimentos, tirar dúvidas, solucionar problemas e diminuir o gap de conhecimento e importância analisado no questionário mapeamento de competências. Dessa forma está previsto um curso modular de Planejamento onde pretendemos abordar (planejamento estratégico, orçamento, ferramentas como SIP e BSC), bem como outros cursos visando a Utilização dos Sistemas FIPLAN e do SAGRES, além de Seminários voltados para as Comissões de Licitações da UNEB e sobre Diversidade e Inclusão e o II Encontro de Pesquisadores Técnico-Administrativos da UNEB.

### **3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO PAC**

De acordo com o resultado da análise do questionário de mapeamento de competências, será elaborado o PAC/UNEB 2017. Após a sua aprovação as ações programadas serão alinhadas com os Departamentos através da Direção e do GT de RH, para entre outras definições estabelecermos o cronograma das ações, enquanto que na Administração Central serão alinhados com os Pró-Reitores e Gerentes das pastas específicas.

No final de cada mês, enviaremos e-mail para o Departamento e Instrutor lembrando o agendamento, devendo também nesse período abrirmos o processo de inscrição no site <http://capacitacao.uneb.br/inscricao>.

A divulgação do curso no Departamento será feita através do GT de RH. Na Administração Central a divulgação ficará sob a responsabilidade da PGDP/Subgerência de Capacitação. Quando as inscrições forem finalizadas, a confirmação de participação do servidor inscrito será feita através do envio de e-mail ao mesmo e ao seu chefe imediato.

Caberá também a Subgerência de Capacitação, a divulgação dos eventos para todos os servidores lotados nos Departamentos localizados em área geográfica próxima ao Departamento no qual será realizado o mesmo, visando identificar os servidores interessados em participar do evento em pauta.

Depois de sua participação no evento, o servidor deverá acessar o mesmo site de inscrição para fazer uma avaliação do mesmo (Avaliação AÇÃO/REAÇÃO).

Confirmada a sua frequência dentro dos critérios estabelecidos pela UNEB, será emitido posteriormente o certificado de participação no evento,

Considerando demandas oriundas de servidores municipais e de servidores de diferentes órgãos estaduais localizados em municípios/sede de Departamentos da UNEB por cursos que são ministrados nos mesmos, a GDP propõe para o ano de 2017 a abertura de inscrições para todos os servidores municipais e estaduais da região, fazendo assim uma parceria com os órgãos localizados em cada município com a reciprocidade de cursos.

## **4. FORMAÇÃO DE INSTRUTORES**

A Instrutoria é uma docência eventual desempenhada por servidores públicos em ações de desenvolvimento voltadas para o alcance de objetivos, metas e resultados institucionais, sem prejuízo do exercício das atividades normais do cargo ou função de que for titular, regida pela Lei 10.851 de 10/12/2007.

Desde 2007, a Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB) vem investindo na Instrutoria Interna como estratégia eficaz e econômica de promoção de processos de desenvolvimento de competências no serviço público estadual.

A Instrutoria Interna na Administração Pública do Poder Executivo Estadual, é implementada pelo Programa de Formação de Instrutores Internos, executado pela Diretoria de Desenvolvimento de Ensino –DDE/SAEB com apoio da Universidade Corporativa do Serviço Público (Dados retirados do site da SAEB).

Os Instrutores Internos são servidores de carreira com formação em Instrutoria. Dessa maneira, o potencial e experiência profissional dos servidores é compartilhado com os colegas, retroalimentando o aprimoramento profissional da instituição.

### **4.1 INSTRUTORIA INTERNA NA UNEB**

A partir da implementação da PGDP em 2011, deu-se início a participação dos servidores da UNEB no programa de formação de instrutores, porém, somente no ano de 2013, com a ampliação das ações de capacitação, foi instituído de forma

organizada, pela Subgerência de Capacitação, a formação de instrutores internos da UNEB e conseqüentemente a participação dos mesmos nas ações de capacitação da instituição.

Em 2014, em função não só da visibilidade de participação dos colegas nas ações de capacitação mais, também, pela promulgação dos Decretos que regulamentaram as carreiras dos servidores técnico-administrativos das universidades estaduais, os quais preveem no processo de promoção pontuação para as atividades de instrutoria, ocorre um aumento significativo na demanda pelo curso de Formação de Instrutores. Para atender essa demanda a equipe da GDP desenvolveu o curso Capacitação em Foco, objetivando orientar, preparar e selecionar, com base em critérios pré-estabelecidos, os servidores com melhor perfil para atuar como instrutor - Demonstração de domínio do assunto, Clareza e objetividade na exposição, Capacidade de esclarecer dúvidas. Com apoio de uma tabela Barema, pontua-se também a coerência do tema com a demanda institucional, o Currículo Lattes (experiência de trabalho e participação em cursos relacionados com o tema escolhido) e a desenvoltura na apresentação do projeto (miniaula). Após a devida seleção interna os servidores são encaminhados para o Curso de Formação de Instrutores Internos desenvolvido pela DDE/SAEB.

Com o Decreto de contingenciamento nº 16.417 DE 16/11/2015 que limitou os gastos públicos, inclusive com capacitações, hospedagem e transportes, passou a UNEB, a executar o seu Plano Anual de Capacitação exclusivamente com instrutores internos, servidores integrantes do seu quadro de pessoal possibilitando a manutenção de atualização constante dos servidores envolvidos, ampliando as competências necessárias para melhor desempenhar suas atividades.

No período de 2010 a 2016, 63 (sessenta e três) servidores da UNEB participaram do Curso Básico de Formação de Instrutor Interno, contando hoje a instituição com 37 (trinta e sete) instrutores em atuação, todos participantes do curso Capacitação em Foco e selecionados com base nos critérios acima descritos.

Em 2017 o curso Capacitação em Foco será repensado e reformulado, considerando a necessidade da GDP/ Subgerência de Capacitação em ampliar a oferta dos cursos de capacitação, visando auxiliar os servidores no desenvolvimento

das competências requeridas para o melhor desempenho das suas funções, com consequente ampliação do quantitativo atual de instrutores internos.

De acordo com o planejamento das atividades a serem desenvolvidas em 2017 será iniciado, em parceria com a Unidade de Ensino a Distância da UNEB – UNEAD, a formação dos instrutores internos para utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, visando dar início aos cursos de capacitação na modalidade de EAD, ação que em outros fatores contribuirá para uma melhor operacionalização do PAC, considerando principalmente a redução dos custos e a amplitude de atuação. Além disso, com essa iniciativa, a UNEB está se antecipando ao Projeto de Lei, elaborado pela SAEB, que institui a atividade de instrutoria interna na modalidade de educação a distância, o qual encontra-se desde 10/05/2016 na Casa Civil (processo n. 0200110172442).

## **5. PROPOSTAS DE PARCERIAS PARA 2017**

a - Com intuito de ampliar as ações de capacitação a serem desenvolvidas em 2017, iniciamos em 2016 os estudos visando a possibilidade de estabelecermos um Acordo de Cooperação Técnica com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP através do Programa Enap em Rede. No entanto, em função do Decreto 15.924 de 06/02/2015, ficamos impossibilitados de arcar com passagens, hospedagem e alimentação para os instrutores da ENAP, condição básica para operacionalização do Acordo,

“Art. 9º - A contratação de cursos, seminários, congressos, simpósios e outras formas de capacitação e treinamento de servidores públicos, inclusive instrutoria interna, que demandem o pagamento de inscrição, aquisição de passagem aérea, nacional e internacional, concessão de diárias e verba de deslocamento e remuneração, deverão ser objeto de análise e manifestação técnica formal pela Superintendência de Recursos Humanos - SRH/SAEB, através da sua Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DDE.” (Decreto nº 15.924 de 06/02/2015).

Considerando que a Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB) operacionaliza este Acordo com a ENAP, através da DDE, utilizando apenas os instrutores que residem no município de Salvador e que todos os cursos realizados são abertos para todos servidores do Estado, será desenvolvido pela Subgerência de Capacitação uma proposta de divulgação dos mesmos junto aos servidores da UNEB.

b – Proposta de operacionalização de parceria com a DDE para oferta de cursos constantes da sua grade com turmas exclusivas para a UNEB e com instrutores internos da equipe SAEB.

c - AUNEB, através da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas – GDP é membro do Comitê de Educação Corporativa - CEC assim como diversos órgãos do Estado. Dentre as ações do CEC para 2017 está previsto a parceria e reciprocidade de cursos entre os órgãos do Estado - participação nos cursos previstos nos PAC de outras Instituições do Estado.

d - Parcerias com órgãos municipais e estaduais que funcionam nos municípios / sede dos Departamentos, abrindo vagas para participação dos servidores nos cursos de capacitação.

## **6. CAPACITAÇÃO EM NUMEROS**

No ano de 2016 o PAC apresentou os seguintes resultados:

- 13 (treze) diferentes temas abordados nos cursos ministrados no período de março a outubro, tendo como instrutores 13 (treze) servidores técnico-administrativos da UNEB;

-Participação de 444 (quatrocentos e quarenta e quatro) servidores técnico-administrativos nos diferentes cursos ministrados;

- Índice de evasão em torno de um mínimo de 7,1%;

- 16 (dezesesseis) Departamentos parceiros na operacionalização do Plano Anual de Capacitação: Salvador, Valença, Conceição do Coité, Barreiras, Jacobina, Santo



Antônio, Alagoinhas, Juazeiro, Guanambi, Camaçari, Bom Jesus da Lapa, Paulo Afonso, Itaberaba, Seabra, Caetité, Serrinha.

- 736 (setecentos e trinta e seis) horas de aula ministradas nos diversos cursos / turmas realizadas; montante de R\$ 22.254,00 (vinte e dois mil, duzentos e cinquenta e quatro reais) pagos aos 13 (treze) instrutores que ministraramos cursos de capacitação.

### 6.1 CURSOS OFERECIDOS

CURSOS	CH
Atendimento ao Público	20
Capacitação em Foco	20
Comunicação Organizacional e Escrita + Simplificando o Lattes	20
Comunicação Intersectorial	20
Ética na Administração Pública	20
Gestão por Competência	12
Gestão por Processos	20
Introdução à Instrução e Tramitação de Processo Administrativo	24
Planejamento Estratégico	40
Simplificando o Lattes	04
Qualidade na Administração Pública	20
Relacionamento Interpessoal	16
Vida Funcional do Servidor	20

## ANEXO II - A

- **BASE LEGAL DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO**

**LEI Nº 11.375 DE 05 DE FEVEREIRO DE 2009**, que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico Específico, criado pela Lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, bem como o seu padrão remuneratório, e dá outras providências.

Art. 16 - Deverá ser instituído pelo órgão ou entidade de lotação do servidor, observadas as diretrizes definidas pela SAEB, o Programa de Formação e Aperfeiçoamento continuado para o desenvolvimento nas carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário do Grupo Ocupacional Técnico Específico.

**DECRETO Nº 13.372 DE 20 DE OUTUBRO DE 2011**, que dispõe sobre diretrizes para os Programas de Formação e Aperfeiçoamento Continuado para o Desenvolvimento de Carreiras da Administração Pública Estadual e dá outras providências.

“Art. 1º - Os Programas de Formação e Aperfeiçoamento Continuado para o Desenvolvimento de Carreiras dos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, que compõem a Administração Direta, Autárquica e Fundacional obedecerão ao disposto neste Decreto. “

**DECRETO Nº 15.143 DE 21 DE MAIO DE 2014**, que regulamenta a progressão e a promoção da carreira de Analista Universitário, integrante do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.

Art. 24 - As atividades de capacitação, materializadas através de ações de desenvolvimento, integrarão o Programa de Formação e Aperfeiçoamento Continuado da carreira de Analista Universitário, a ser instituído pela Universidade Estadual de lotação do servidor, conforme previsto no art. 16 da Lei nº 11.375, de 05 de fevereiro de 2009.



## ANEXO IV - Modelo para levantamento dos indicadores

### PERSPECTIVA SOCIEDADE

<b>INDICADOR:</b>	% de convênios firmados com Escolas de Governo e outras IES.		
<b>Objetivo:</b>	Promover alternativas de capacitação para o autodesenvolvimento dos servidores, dimensionadas para os objetivos organizacionais.		
<b>Tipo de Indicador</b>	Esforço	<b>Polaridade:</b>	Quanto maior melhor
<b>O que mede:</b>	Convênios firmados com instituições de educação		
<b>Para que medir</b>	Verificar a efetividade dos contratos com as escolas de Governo e outras IES, pois nem todos os convênios buscados são de fato realizados e executados		
<b>Quem Mede</b>	PGDP/órgãoXX		
<b>Quando medir:</b>	Semestral		
<b>Onde medir:</b>	Relatório Gerencial Sistema		
<b>Como medir:</b>	<b>Formula:</b> N.º ações de convênios realizados/ Total de tentativas de firmar convênios		
<b>Obs.:</b>			
<b>Situação inicial:</b>	Não mensurado		
<b>Linha de base:</b>	Não mensurado		
<b>Desempenho 2016</b>	Não mensurado		
<b>Meta</b>	Assegurar 100% das necessidades de capacitação na UNEB até 2018.		
	<b>ANO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	%		

## PERSPECTIVA PROCESSOS

<b>INDICADOR:</b>	Percentual de Implementação de Planos de Ações/Projetos Resultantes das Avaliações de iniciativas implantadas		
<b>Objetivo:</b>	Aprimorar os processos de Gestão de Pessoas		
<b>Tipo de Indicador</b>	Esforço	<b>Polaridade:</b>	Quanto maior melhor
<b>O que mede:</b>	A realização de melhorias nos processos de desenvolvimento de pessoas		
<b>Para que medir</b>	Para garantir que as oportunidades de melhorias observadas nas avaliações de cada iniciativa sejam efetivamente alcançadas.		
<b>Quem Mede</b>	PGDP/GDPXX		
<b>Quando medir:</b>	Anualmente		
<b>Onde medir:</b>	Plano de Metas/Programa de qualificação/Relatório gerencial		
<b>Como medir:</b>	<b>Fórmula:</b> Total de planos de ação, projetos implementados (TPAI) / total de planos de ação, projetos elaborados a partir da avaliação X 100		
<b>Obs.:</b>			
<b>Situação inicial:</b>	Não mensurado		
<b>Linha de base:</b>	Não mensurado		
<b>Desempenho 2017</b>	Não mensurado		
<b>Meta</b>	Alcançar 80% de planos de ações, projetos resultantes das avaliações efetivamente implementados		
	<b>ANO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>%</b>		

<b>INDICADOR:</b>	Índice de execução do PAC- Plano Anual de Capacitação		
<b>Objetivo:</b>	Desenvolver competências necessárias as atividades institucionais		
<b>Tipo de Indicador</b>	Esforço	<b>Polaridade:</b>	Quanto maior melhor
<b>O que mede:</b>	O percentual de cursos programados no Plano Anual de Capacitação PAC efetivamente realizados.		
<b>Para que medir</b>	Avaliar a execução da política estratégica de capacitação da Universidade		
<b>Quem Mede</b>	PGDP/GDP/Coordenação de Capacitação		
<b>Quando medir:</b>	Anualmente, em janeiro.		
<b>Onde medir:</b>	Registros de controle do Sistema		
<b>Como medir:</b>	<b>Fórmula:</b> Total de capacitações do PAC Realizados / Total de Capacitações Programados no PACX 100		
<b>Obs.:</b>			
<b>Situação inicial:</b>	Não mensurado		
<b>Linha de base:</b>	Não mensurado		
<b>Desempenho 2016</b>	Não mensurado		
<b>Meta</b>	Garantir a realização de 100% dos cursos previstos no PAC, até 2018		
	<b>ANO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>%</b>		

## PERSPECTIVA APRENDIZADO E CONHECIMENTO

<b>INDICADOR:</b>	<b>Clima Organizacional</b>		
<b>Objetivo:</b>	Motivar e comprometer Gestores e servidores com a execução dos objetivos Estratégicos na instituição.		
<b>Tipo de Indicador</b>	Esforço	<b>Polaridade:</b>	Quanto maior melhor
<b>O que mede:</b>	A percepção do corpo funcional quanto as dimensões (Ambiente e condições de trabalho; Relação Institucional, Gestão de pessoas e liderança) que causam impacto na motivação e produtividade no trabalho		
<b>Para que medir</b>	Subsidiar melhorias e ações corretivas nas dimensões que causam impacto negativo.		
<b>Quem Mede</b>	PGDP/órgãoXX		
<b>Quando medir:</b>	Bianualmente		
<b>Onde medir:</b>	Diagnostico da Pesquisa de Clima		
<b>Como medir:</b>	<p><b>Formula:</b></p> <p>Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional definido pela PGDP.</p> <p>A medição deve analisar dados indicativos do grau de satisfação, entendimento, envolvimento e aderência dos servidores as dimensões ligadas à dinâmica da organização:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente corporativo e as condições de trabalho</li> <li>2. Comunicação Interna</li> <li>3. Reconhecimento</li> <li>4. Benefícios</li> <li>5. Relacionamento Interpessoal</li> <li>6. Liderança</li> <li>7. Identificação com a Universidade/ comprometimento</li> <li>8. Carreira</li> </ol>		
<b>Obs.:</b>			
<b>Situação inicial:</b>	Não mensurado		
<b>Linha de base:</b>	Não mensurado		
<b>Desempenho 2016</b>	Não mensurado		
<b>Meta</b>	Alcançar 90% de satisfação do servidor até dezembro de 2018		
	<b>ANO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>%</b>		

## PERSPECTIVA FINANCEIRA

<b>INDICADOR:</b>	Índice de Aderência ao Planejamento Orçamentário		
<b>Objetivo:</b>	Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução do Plano de Metas.		
<b>Tipo de Indicador</b>	Esforço	<b>Polaridade:</b>	Quanto maior melhor
<b>O que mede:</b>	O percentual de execução do orçamento em relação ao orçamento planejado.		
<b>Para que medir</b>	Garantir a aderência ao Planejamento Orçamentário		
<b>Quem Mede</b>	PGDP/órgãoXXAssesoria?		
<b>Quando medir:</b>	Anualmente		
<b>Onde medir:</b>	PROPLAN/SIPLAN		
<b>Como medir:</b>	<b>Formula:</b> Total dos valores cadastrados no Sistema / total dos valores Executados.		
<b>Obs.:</b>	(Excluindo as ações nas quais o planejamento foi efetuado para folha de pagamento, tomando como referência a média da execução de todos os planos internos.		
<b>Situação inicial:</b>	Não mensurado		
<b>Linha de base:</b>	Não mensurado		
<b>Desempenho 2016</b>	Não mensurado		
<b>Meta</b>	Aumentar para 90% o valor da aderência entre o orçamento planejado e o orçamento executado, ate 2018.		
	<b>ANO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>%</b>		



<b>INDICADOR:</b>	Índice de Execução da Ação Orçamentária para Qualificação do servidor		
<b>Objetivo:</b>	Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução de ações de qualificação.		
<b>Tipo de Indicador</b>	Esforço	<b>Polaridade:</b>	Quanto maior melhor
<b>O que mede:</b>	O percentual de execução do orçamento ações de qualificação (Educação formal e capacitações) em relação ao orçamento disponível.		
<b>Para que medir</b>	Garantir a execução dos recursos disponibilizados na ação de qualificação dos servidores.		
<b>Quem Mede</b>	PGDP/órgão Assessoria XX		
<b>Quando medir:</b>	Anualmente		
<b>Onde medir:</b>	PGDP/PROPLAN/Sistema ???		
<b>Como medir:</b>	<b>Fórmula:</b> Recursos orçamentários executados em qualificação/ total Disponibilizado para qualificação X 100		
<b>Obs.:</b>			
<b>Situação inicial:</b>	Não mensurado		
<b>Linha de base:</b>	Não mensurado		
<b>Desempenho 2016</b>	Não mensurado		
<b>Meta</b>	Aumentar para 100% o valor executado sobre o valor disponível na Ação Orçamentaria para ações de qualificação, até 2018.		
	<b>ANO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>%</b>		

## ANEXO V

### Levantamento das Dimensões e Questões para Pesquisa de Clima Organizacional

#### 1- PERFIL DO SERVIDOR

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Qual sua idade?

( ) Até 20 anos

( ) De 21 a 25

( ) De 26 a 30

( ) De 31 a 35

( ) De 36 a 40

( ) De 41 a 45

( ) De 46 a 50

( ) De 51 a 55

( ) De 56 a 60

( ) Acima de 60 anos

Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Divorciado

Possui filhos? ( ) Sim ( ) Não Quantos: \_\_\_\_\_

Em qual setor ou Departamento você trabalha?

Qual a natureza do seu trabalho:

( ) administrativa ( ) acadêmica ( ) assessoria ( ) informática

Qual seu grau de instrução?

( ) ensino fundamental

( ) ensino médio

( ) ensino superior incompleto

( ) ensino superior

( ) mestrado incompleto

( ) Mestrado

( ) Doutorado incompleto

( ) Doutorado

( ) Pós-Doutorado

Cargo Ocupado na instituição:

- Apoio administrativo
- Técnico Universitário
- Técnico Universitário / Coordenador
- Técnico Universitário / Gerente
- Analista Universitário
- Analista Universitário / Coordenador
- Analista Universitário / Gerente
- Outro

Tempo no cargo:

- Até 11 meses
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos

Tempo de trabalho na UNEB:

- Até 11 meses
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos

Qual tipo de curso você pretende fazer no futuro:

- Graduação
- Especialização
- Mestrado

- Doutorado
- Cursos de Aperfeiçoamento
- Não se aplica

Tenho necessidade por cursos de Desenvolvimento permanente de ações de qualificação na educação formal:

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Cursos de Aperfeiçoamento

No que se refere aos cursos de Aperfeiçoamento (Curta duração), Quantas horas de capacitação na modalidade presencial você faz anualmente?

- Nenhuma
- 20 a 40
- 50 a 80
- 90 a 120
- 150 a 180
- 190 a 240

Outras: \_\_\_\_\_

No que se refere aos cursos de Aperfeiçoamento (Curta duração), Quantas horas de capacitação na modalidade a distância você faz anualmente?

- Nenhuma
- 20 a 40
- 50 a 80
- 90 a 120
- 150 a 180
- 190 a 240

Outras: \_\_\_\_\_

Quais desses eventos participou nos últimos dois anos?

- Cursos de capacitação presencial.
- Cursos de capacitação a distância.

- ( ) Seminários.
- ( ) Congressos.
- ( ) Nunca participei.

Para que haja a devida capacitação/aperfeiçoamento do servidor público visando a eficácia na oferta de serviços públicos de qualidade, na sua opinião, quais são os principais fatores que podem influir no seu trabalho?

Marque de 1 a 8 por ordem de importância

- |                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Aumento salarial                   | ( ) |
| Estabilidade no emprego            | ( ) |
| Satisfação no trabalho             | ( ) |
| Boas condições físicas do trabalho | ( ) |
| Recreação e lazer                  | ( ) |
| Reconhecimento no trabalho         | ( ) |
| Bom relacionamento interpessoal    | ( ) |
| Capacitação                        | ( ) |

## 2 - QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO

Avalie O Grau de Satisfação dos Itens de acordo com a Escala.

( 1 ) Plenamente Satisfeito; ( 2 ) Muito Satisfeito; ( 3 ) Satisfeito ( 4 ) Pouco Satisfeito; ( 5 ) Insatisfeito

Quantidade de Cursos ( )

Carga Horária ( )

Periodicidade os Cursos ( )

Quantidade de Vagas ( )

Conteúdo de Material Didático ( )

Meio de Divulgação ( )

Cordialidade no Atendimento ( )

Formação e desenvolvimento gerencial nos diversos níveis de atuação universitária ( )

Modernização da Gestão Acadêmico-Administrativa ( )

Gestão Estratégica da Informação ( )

Estímulo à Atividade Científica ( )

Qualidade no Atendimento ( )

Gestão de Compras ( )

Gestão de Laboratórios ( )

Gestão Integrada de Bibliotecas ( )

Processo Administrativo ( )

Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira ( )

Planejamento Institucional e Setorial ( )

Gestão de Processos ( )

Para responder as questões de 1 a 15, escolha a escala que melhor descreva sua opinião e escreva o número correspondente nos parênteses à direita de cada frase afirmativa, considerando:

Discordo totalmente	Discordo pouco	Não concordo nem discordo	Concordo pouco	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

### 3- AMBIENTE INSTITUCIONAL - GESTÃO DE PESSOAS NA UNEB

- 1) A UNEB proporciona capacitação e desenvolvimento às pessoas para melhorar em sua atuação. ( )
- 2) A UNEB proporciona políticas de aperfeiçoamento didático-pedagógico para dos servidores técnico administrativos que atuam na Universidade em todas as modalidades de curso (presencial, a distância). ( )
- 3) A UNEB proporciona clareza das normas para liberação dos servidores técnico-administrativos para formação em nível de graduação e pós-graduação. ( )
- 4) A forma como a UNEB identifica as necessidades de treinamento/capacitação atualmente, atende ademandados servidores por aperfeiçoamento contínuo e desenvolvimento na carreira. ( )
- 5) As ações desenvolvidas pela UNEB com os novos servidores (Integração Institucional e IntegraçãoSetorial),permite conhecer a Instituição (missão, visão,valores). ( )

- 6) O processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores na UNEB parte dos objetivos estratégicos da instituição dimensionadas para o atendimento das metas estabelecidas setorialmente, esta alinhado com o cargo ocupado, e é contínuo e dinâmico. ( )
- 7) A quantidade de horas oferecidas para a capacitação dos servidores é suficiente para o bom desempenho na função que exerce. ( )
- 8) A quantidade de horas destinadas para a capacitação/formação dos servidores é suficiente para o desenvolvimento na carreira que exerce (Progressões e Promoção Legal). ( )
- 9) As capacitações são realizadas nos períodos adequados as demandas do setor e facilitando o aprendizado e a aplicabilidade no setor; ( )
- 10) Os prazos de divulgação e disponibilização de programações através do portal corporativo e emails facilitam o conhecimento das capacitações para os servidores; ( )
- 11) O Plano de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UNEB é atualizado seguindo as tendências de inovação do mercado; ( )
- 12) Tenho interesse em fazer cursos a distância se disponibilizados pela UNEB, de capacitação e aperfeiçoamento (Curta duração); ( )
- 13) Tenho interesse em fazer cursos a distâncias e disponibilizados pela UNEB, de educação formal (especialização e aperfeiçoamento); ( )
- 14) Tenho interesse em participar da Instrutoria Interna na UNEB, mas não compreendo os critérios para seleção e o seu funcionamento; ( )
- 15) Sou informado das parcerias (convênio) que a universidade realiza referente a qualificação e aperfeiçoamento profissional de servidores; ( )

#### 4- LIDERANÇA

**Para responder as próximas questões, utilize a escala a seguir:**

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

- 1) A minha participação nas capacitações, aperfeiçoamento e na Educação formal é espontânea, dependendo do meu chefe somente autorização; ( )
- 2) Meu líder sugere a minha participação em cursos de capacitação, aperfeiçoamento e na Educação formal, proporcionando condições que não prejudicam as minhas atribuições cotidianas; ( )
- 3) Meu líder estabelece prioridades obrigatórias de aperfeiçoamento em cursos de capacitação viabilizando implementação de novas ações/projetos/planos da unidade ou melhorias na continuidade dos serviços; ( )
- 4) Quando vou participar de cursos sou orientado adequadamente sobre como seria e qual a importância do curso para nossas atividades; ( )
- 5) O meu líder estabelece objetivos para o meu trabalho que me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento. ( )
- 6) Os prazos de realização do trabalho dificultam a aplicação do que aprendi no treinamento. ( )
- 7) Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém adquiridas nos processos de qualificação), mas que comumente eram pouco usadas no trabalho; ( )
- 8) Meu líder tem procurado identificar e remover obstáculos e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que adquiri nos processos de qualificação; ( )
- 9) Tenho sido encorajado pelo meu líder a aplicar no meu trabalho o que aprendi no treinamento; ( )
- 10) O meu líder cria comigo oportunidades para planejar o uso das novas habilidades; ( )
- 11) Minhas sugestões em relação ao que aprendi são aceitas e levadas em consideração no meu trabalho; ( )
- 12) Meu líder ressalta mais aspectos negativos (por exemplo, lentidão, dúvidas) do que aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades; ( )
- 13) Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas; ( )



14) Meu líder chama minha atenção quando não utilizo as habilidades que adquiri nas capacitações que participei; ( )

## **5- MOTIVAÇÃO X PRODUTIVIDADE**

Motivação pessoal para envolver-se em cursos/programas de qualificação; ( )

Incentivo por parte da Universidade Bolsa de Estudo PAC; ( )

Incentivo por parte da Chefia imediata; ( )

Liberação de carga horária para realizar cursos de graduação; ( )

Liberação de carga horária para fazer cursos de especialização; ( )

Liberação de carga horária para cursar programa de mestrado; ( )

Autorização de afastamento para cursar programa de mestrado; ( )

Autorização de afastamento para cursar programas de doutorado; ( )

Autorização de afastamento para cursar programas de doutorado; ( )

Oportunidade de realizar proficiência em línguas estrangeiras para acesso a Pós-Graduação; ( )

Oportunidade de realizar cursos em línguas estrangeiras para Intercâmbios; ( )

Desenvolvimento de processos de formação para gestão institucional e de projetos nas mais diversas áreas de saber, remunerados pela Instrutoria Interna;()

Promoção a cargos de confiança através da formação dos servidores técnico-administrativos em suas áreas específicas de atuação; ( )

A minha produtividade pode ser prejudicada quando me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minha idéias com os meus colegas; ( )

A minha produtividade pode ser prejudicada quando outro servidor, sem as qualificações que possuo for promovido por mero favorecimento para o cargo que estou planejando assumir no futuro próximo; ( )

A minha produtividade pode ser prejudicada quando vejo colegas não sendo tratados sem respeito, independente dos seus cargos e sendo preteridos por outros em situações dúbias por proteção do chefe; ( )

O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é relacionamento cordial e

harmonioso com meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles; ( )