

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO  
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Maria Lúcia Marcon Benicá de Moraes**

**As contribuições do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da  
Educação Pública para o trabalho dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de  
Pessoas da UFJF**

Juiz de Fora

2025

**Maria Lúcia Marcon Benicá de Moraes**

**As contribuições do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da  
Educação Pública para o trabalho dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de  
Pessoas da UFJF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Morais, Maria Lúcia Marcon Benicá de.

As contribuições do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública para o trabalho dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF / Maria Lúcia Marcon Benicá de Moraes. -- 2025.

123 p.

Orientador: Luiz Flávio Neubert

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Gestão de Pessoas. 2. Qualificação. 3. Planos de Ação. I. Neubert, Luiz Flávio, orient. II. Título.

**MARIA LUCIA MARCON BENICA DE MORAIS**

**As contribuições do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública para o trabalho dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 08 de janeiro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof(a) Dr(a). Luiz Flávio Neubert** - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof(a) Dr(a). Víctor Cláudio Parabela Ferreira**  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof(a) Dr(a). Luisa Gomes de Almeida Vilardi**  
Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 30/12/2024.

---



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Flavio Neubert, Professor(a)**, em 08/01/2025, às 15:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Chefe de Departamento**, em 10/01/2025, às 18:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **LUISA GOMES DE ALMEIDA VILARDI, Usuário Externo**, em 14/01/2025, às 15:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2175059** e o código CRC **A3BF5DC1**.

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor Dr. Luiz Flávio Neubert pela confiança e orientação para a realização deste trabalho. Agradeço também à Professora Priscila Campos por todas as suas importantes intervenções, pela compreensão e pelo incentivo em todos os momentos.

Agradeço aos colegas da turma de 2022 pelas vivências compartilhadas, experiências e trocas, especialmente à querida Gizelli, companheira dos períodos presenciais e das horas de desânimo, com sua delicadeza e grande coração.

Agradeço, também, aos colegas da Progepe, sempre com palavras encorajadoras e sugestões muito bem-vindas e, carinhosamente, às amigas Deborah e Cristina, que desde o início desta caminhada acreditaram mais em mim do que eu mesma. Toda gratidão aos amigos da Secretaria: Amélia, Flávia, Odirley e Ricardo, companheiros de rotinas e percalços, que torcem e vibram por cada conquista, pequena ou grande, trazendo leveza e pertencimento para um lugar que deveria ser apenas um local de trabalho.

Agradeço enormemente aos colegas egressos do PPGP, que receberam com respeito minha pesquisa e a acolheram, respondendo aos e-mails solicitados, participando das entrevistas e trazendo seus importantes pontos de vista e experiências, que tanto contribuíram para que se delineasse aqui a minha própria proposta.

Agradeço à UFJF e ao CAEd por essa oportunidade, com políticas públicas que motivam a qualificação dos servidores de tantas instituições, na tentativa de melhorar cada vez mais a educação do país.

Agradeço à minha mãe, Domingas, que sempre nos acolhe, com apoio importante e incondicional no dia a dia dessas correrias em que vivemos; e às minhas irmãs, que perpetuam o apoio mútuo aprendido em casa, para que todas possam ir em busca de seus sonhos, sejam quais forem.

De forma muito especial, agradeço ao meu filho Enrico, meu cutezinho, que hoje é o motivo de tudo o que faço. Além de me incentivar com suas lindas palavras, sempre me fez companhia, estudando ao meu lado em vários momentos, apenas para podermos ficar juntos. Guardo com carinho os bilhetinhos que me deixava quando me via ocupada com o mestrado.

Agradecimentos especiais também serão sempre para ele, Cristian, o melhor amigo que eu poderia ter, um amor revestido de cuidados e respeito, que mantém a minha direção e garante que eu possa viver a minha vida junto com a nossa, incentivando qualquer novo passo que eu queira dar.

Agradeço, finalmente, a Deus, que me permitiu chegar até aqui.

Todos devem deixar algo para trás quando morrem, dizia meu avô. Um filho, um livro, um quadro, uma casa ou parede construída, um par de sapatos. Ou um jardim. Algo que sua mão tenha tocado de algum modo, para que sua alma tenha para onde ir quando você morrer. E quando as pessoas olharem para aquela árvore ou aquela flor que você plantou, você estará ali.

(Bradbury, R., 2012)

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo principal analisar os êxitos e os desafios vivenciados pelos servidores da PROGEPE na implementação do Plano de Ação Educacional proposto nas dissertações defendidas no âmbito do mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP). Além disso, identifica os facilitadores e os entraves encontrados no momento da implementação das propostas, analisa como a PROGEPE/UFJF monitora, acolhe e orienta os servidores visando a essa implementação e apresenta uma proposta de acolhimento das pesquisas para potencializar a viabilidade dessas implementações. Dividida em quatro capítulos, apresenta introdução, a qualificação e o desenvolvimento de pessoas dentro do contexto da administração pública federal, suas normas e determinações, e as implicações destas para a UFJF e a PROGEPE. No capítulo 3, discorre sobre o aporte teórico da pesquisa, cujos eixos norteadores são as organizações, a burocracia e a racionalidade administrativa; o planejamento estratégico; e a pesquisa-ação nas organizações. A metodologia da pesquisa, de natureza descritiva, com levantamento bibliográfico, a leitura e análise das dissertações e entrevistas com os servidores ainda ativos, autores das pesquisas, são apresentadas. Os principais achados da pesquisa confirmam que os servidores não encontram um canal institucionalizado para receber suas propostas e, por iniciativa própria, buscam implementá-las. Relacionando os pontos que permitiram a implementação e as possibilidades que as pesquisas ainda têm de serem implementadas, bem como os entraves que foram encontrados nesse percurso até hoje, a presente dissertação traz um plano de ação para a recepção das pesquisas no futuro, através do acolhimento, análise e a criação de um banco de dados das pesquisas, além de formas de divulgação dos trabalhos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Qualificação. Planos de Ação.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to analyze the successes and challenges experienced by PROGEPE employees in implementing the Educational Action Plan proposed in the dissertations defended within the scope of the Professional Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP). In addition, it identifies the facilitators and obstacles encountered at the time of implementing the proposals, analyzes how PROGEPE/UFJF monitors, welcomes and guides employees aiming at this implementation and presents a proposal for welcoming research to enhance the viability of these implementations. Divided into four chapters, it presents an introduction, the qualification and development of people within the context of the federal public administration, its norms and determinations, and the implications of these for UFJF and PROGEPE. In chapter 3, it discusses the theoretical contribution of the research, whose guiding axes are organizations, bureaucracy and administrative rationality; strategic planning; and action research in organizations. The research methodology, which is descriptive in nature and includes a bibliographical survey, the reading and analysis of dissertations, and interviews with the still active civil servants who authored the research, are presented. The main findings of the research confirm that the civil servants do not find an institutionalized channel to receive their proposals and, on their own initiative, seek to implement them. Relating the points that allowed the implementation and the possibilities that the research still has to be implemented, as well as the obstacles that have been encountered along the way to date, this dissertation presents an action plan for the reception of the research in the future, through the reception, analysis, and creation of a database of the research, in addition to ways of disseminating the work.

Keywords: Qualification. People management. Action Plans.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Organograma da UFJF .....	29
Figura 2	– Organograma da PROGEPE .....	34
Gráfico 1	– Servidores em cada nível de classificação do cargo UFJF – 2023 .....	38
Gráfico 2	– Servidores em cada nível de capacitação UFJF – 2023 .....	39
Gráfico 3	– Servidores TAEs – Níveis A, B e C com incentivo à Qualificação (IQ), UFJF – 2023 .....	40
Gráfico 4	– Servidores TAEs – Nível D com Incentivo à Qualificação (IQ), UFJF – 2023 .....	41
Gráfico 5	– Servidores TAEs - Nível E com Incentivo à Qualificação (IQ), UFJF – 2023 .....	41
Quadro 1	– Dissertações apresentadas por servidores da PROGEPE/UFJF ao PROFIAP .....	43
Quadro 2	– Quantitativo de servidores por unidade de lotação na UFJF .....	51
Quadro 3	– Dissertações de servidores da UFJF alunos do PPGP relacionadas a outras instituições .....	52
Quadro 4	– Dissertações dos servidores da PROGEPE no âmbito do PPGP/CAEd/UFJF .....	54
Quadro 5	– Metodologia de pesquisa .....	81
Quadro 6	– Sujeitos entrevistados .....	84
Figura 3	– Chamada de Trabalhos para a Semana do Servidor UFJF 2018	93
Figura 4	– Convite para a Feira Café com Arte 2024 .....	94
Quadro 7	- Método 5W2H .....	101
Quadro 8	– Eixo I – Normatização do monitoramento e acolhimento das propostas .....	103
Quadro 9	– Eixo II – Análise das propostas .....	105
Quadro 10	- Eixo III – Catalogação e Publicação .....	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Progressão por capacitação profissional dos TAEs.....	24
Tabela 2	– Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de maio de 2023.....	25
Tabela 3	– Valores para Incentivo à Qualificação dos TAEs.....	26
Tabela 4	– Participação dos servidores da UFJF no PPGP/CAEd/UFJF.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CA João XXIII	Colégio de Aplicação João XXIII
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAMP	Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas
CBR	Centro de Biologia da Reprodução
CDARA	Coordenadoria de Registro e Assuntos Acadêmicos
CNE	Conselho Nacional de Educação
CEAD	Centro de Educação à Distância
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CONSU	Conselho Superior
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar
CPS	Centro de Pesquisas Sociais
CSPP	Conselho Setorial de Pesquisa e Pós-graduação
DOU	Diário Oficial de União
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
ENDP	Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GAP	Gerência de Alocação de Pessoas
GCAD	Gerência de Cadastro
GREM	Gerência de Controle de Remunerações
GRSE	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo
GRST	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário
GSEGUR	Gerência de Segurança do Trabalho
GST	Gerência de Saúde do Trabalhador
GT	Grupo de Trabalho
GV	Governador Valadares

IAD	Instituto de Artes e Design
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICH	Instituto de Ciências Humanas
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto de Ciências da Vida
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IQ	Incentivo à Qualificação
JF	Juiz de Fora
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
MINTER	Mestrado Interinstitucional em Engenharia de Produção
MOP	Mapeamento e Otimização de Processos da PROGEPE
NUDEP	Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas
NUGEC	Núcleo de Apoio e Gestão de Carreiras
NUPLA	Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAE	Plano de Ação Educacional
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoal
PNPD	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGP	Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Proades	Programa de Avaliação de Desempenho
Profiap	Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
Proquali	Programa de Apoio à Qualificação
PRORH	Pró-reitoria de Recursos Humanos
PUC-Rio	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TAE	Técnico-administrativo em Educação (servidor)
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>A UFJF E A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS...</b>	<b>23</b>
2.1	A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL .....	23
2.2	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA .....	28
2.3	A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFJF E OS PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO.....	31
2.4	O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA.....	44
2.4.1	A implementação dos PAEs dos servidores da PROGEPE.....	53
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE SERVIDORES DA PROGEPE NO ÂMBITO DO PPGP.....</b>	<b>60</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	60
3.1.1	Organizações, burocracia e racionalidade administrativa .....	61
3.1.2	Planejamento estratégico nas organizações públicas.....	67
3.1.3	A pesquisa-ação e a pesquisa-intervenção nas organizações.....	72
3.1.4	O monitoramento das políticas de qualificação e formação em serviço .....	76
3.2	METODOLOGIA .....	78
3.3	PLANOS DE AÇÃO EDUCACIONAIS – A PARCERIA PARA A QUALIFICAÇÃO DOS TAES .....	82
3.3.1	Motivações para a realização da pesquisa .....	84
3.3.2	Interferência de dinâmicas internas e externas para implementação dos PAEs .....	86
3.3.3	Êxitos na implementação dos PAEs por servidores da Progepe.....	89
3.3.4	A falta de normas para implementação dos PAEs .....	90
3.3.5	Sugestões dos entrevistados para incentivar a implementação dos PAEs .....	92
<b>4</b>	<b>AS CONTRIBUIÇÕES DAS PESQUISAS DOS SERVIDORES DA PROGEPE PARA A UFJF.....</b>	<b>97</b>

4.1	POSSIBILIDADES FUTURAS .....	98
4.1.1	<b>Eixo I – Normatização do monitoramento e acolhimento das propostas .....</b>	<b>101</b>
4.1.2	<b>Eixo II – Análise das propostas .....</b>	<b>104</b>
4.1.3	<b>Eixo III – Catalogação e Publicação .....</b>	<b>106</b>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	111
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas semiestruturadas – Servidores .....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas semiestruturadas – Gestores.....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem se destacado pela crescente profissionalização de suas atividades nas últimas décadas. Pautada nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988), tem norteado suas ações pela busca de mais agilidade, celeridade e competência para o atendimento de suas atribuições institucionais.

Administração Pública, segundo Carvalho Filho (2023), possui dois sentidos: um objetivo, que consiste na atividade exercida pelos órgãos e agentes do Estado e se caracteriza pela acepção principal do verbo administrar: zelar, gerir, supervisionar, ou seja, é a própria função administrativa do Estado (Carvalho Filho, 2023). O outro sentido, subjetivo, refere-se ao “conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas” (Carvalho Filho, 2023, p. 10). As universidades, Instituições Federais de Ensino (IFES), institucionalizadas como entes da administração indireta na categoria de autarquias, abarcam ambas as acepções, possuindo a função de administrar, descentralizadamente, as próprias atividades.

No âmbito das IFES, cujos pilares se baseiam nas macropolíticas de ensino, pesquisa, extensão, inovação e cultura (UFJF, 2022d), as normativas que visam ao aprimoramento dos serviços prestados incluem a qualificação dos servidores, realizando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída em 2019 para regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112/1990, o regime jurídico dos servidores públicos federais (Brasil, 2023), alterado por meio de Decreto nº 10.506/2020.

Em exercício na Secretaria da Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PROGEPE), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) desde o ano de 2014, quando ingressei no cargo de Técnico-administrativo em Educação (TAE) – Assistente em administração, tenho graduação em História, Letras e Pedagogia, e especializações em Português Jurídico e Psicopedagogia, porém, segui atuando, ao longo de minha trajetória profissional, majoritariamente, em atividades administrativas. Anteriormente, ocupei cargos públicos na Prefeitura de Juiz de Fora, trabalhando, também, com gestão de pessoas, recursos humanos e atendimento ao público.

Como servidora da Secretaria da PROGEPE, intermediando as relações entre todos os setores que a compõem, acompanhei a elaboração de algumas pesquisas produzidas por servidores desta Pró-reitoria. Partindo, então, de um arranjo de interesses entre o ambiente profissional atual e a reflexão sobre a importância da formação e da qualificação para o desenvolvimento dos sujeitos, tanto pessoal quanto profissionalmente, vislumbrou-se um tema de pesquisa para o qual convergem essas possibilidades. O caso de gestão apresentado aqui parte da observação sobre a aplicação – ou não – dos trabalhos realizados pelos servidores da PROGEPE no âmbito do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd/UFJF), e suas contribuições para os serviços da Pró-reitoria.

Existe, na UFJF, na perspectiva do desenvolvimento de pessoas, uma política de estímulo à qualificação e capacitação de seus servidores, inclusive com investimento de recursos financeiros, que não prevê, porém, o monitoramento dos resultados produzidos por ela. Não existe, dessa forma, um acompanhamento da aplicação das pesquisas realizadas pelos servidores; assim, a instituição não possui uma visão completa de sua política de desenvolvimento de pessoal técnico-administrativo. É relevante que seja feito o acompanhamento dos resultados que os incentivos têm trazido para o trabalho realizado na instituição. Subsidiariamente, esse cenário pode fornecer importantes dados sobre as razões que levam ao sucesso ou não das propostas, auxiliando os próprios pesquisadores a identificarem lacunas e possibilidades que podem enfrentar para implementarem seus planos de ação.

Em 2006, a UFJF instituiu a Resolução nº 24/2006, que traz, em seu anexo único, um programa de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, consoante à lei federal nº 11.091, de 12/01/2005, alterada pela lei nº 11.233, de 22/12/2005, que estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Nesse anexo, estão dispostas as diretrizes para a atuação do corpo técnico-administrativo da Universidade, destacando-se que:

Dentre as inúmeras competências e responsabilidades da Administração Superior da UFJF, destacam-se, no que tange a este processo, **o incentivo, o investimento e o comprometimento em assegurar a implementação de uma política de desenvolvimento**

**de seus Servidores TAE coerente com as estratégias traçadas por seus representantes legais e seus pares (UFJF, 2006, grifo nosso).**

Esse plano de desenvolvimento deixa claro o compromisso da UFJF com a qualificação de seus servidores técnico-administrativos, estabelecendo uma relação intrínseca entre a formação e qualificação profissional e o desempenho das atividades laborais, visando ao desenvolvimento institucional e à entrega de serviços de excelência à comunidade acadêmica. O referido Plano de Desenvolvimento apresenta como seu objetivo geral:

Promover o desenvolvimento do Servidor Técnico-Administrativo em Educação na carreira, por meio dos programas que compõem este plano, através de uma mudança cultural que conduza a sua efetiva inserção no planejamento e na execução de seu trabalho e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento Institucional (UFJF, 2006).

Desta forma, justifica-se o interesse pelo presente trabalho, considerando que as políticas de aperfeiçoamento de pessoal do serviço público federal perpassam pela formação acadêmica, que prepare o profissional para oferecer um atendimento qualificado para demandas cada vez mais complexas, que gerem menos gastos e sejam mais céleres nas respostas, em articulação, também, com o planejamento institucional. Destaca-se que a alínea X, do §1º do art. 3º do PNDP determina que uma de suas finalidades é “monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos” (Brasil, 2019).

Porém, até agora, a UFJF não estabeleceu formas eficientes de monitorar e disponibilizar canais de acolhimento e acompanhamento das propostas de inovação dos processos de trabalho, prejudicando as iniciativas no campo do desenvolvimento e qualificação de pessoas e de inovação do setor público, ainda que tenha desenvolvido normativas a esse respeito. A instituição, assim, ainda não consegue estimar os resultados do plano de desenvolvimento da carreira dos TAEs, e nem, tampouco, elaborar um panorama sobre as lacunas que seus servidores apontam nos locais de trabalho.

Partindo da seguinte questão: “quais foram os êxitos e os desafios vivenciados pelos servidores da PROGEPE para implementação do Plano de Ação Educacional proposto nas dissertações defendidas no âmbito do PPGP/CAEd/UFJF?”, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar os êxitos e os desafios vivenciados pelos

servidores da PROGEPE na implementação do Plano de Ação Educacional proposto nas dissertações defendidas no âmbito do PPGP/CAEd/UFJF, e tem como objetivos específicos: identificar os facilitadores e os entraves encontrados pelos servidores no momento da implementação de suas propostas; analisar como a PROGEPE/UFJF monitora, acolhe e orienta os servidores para a implementação das propostas pesquisadas; e propor um plano de ação visando relacionar propostas de apresentação, acolhimento e acompanhamento das pesquisas visando à implementação das propostas dos servidores em seus ambientes de trabalho.

Esta dissertação está dividida em quatro capítulos, sendo o primeiro esta introdução; o segundo trata do contexto da qualificação e do desenvolvimento de pessoas da administração pública federal, suas normas e determinações, e as implicações destas para a UFJF e a PROGEPE, além de discorrer sobre o PPGP e as produções de seus discentes atuantes na UFJF. No capítulo 3, é apresentado o aporte teórico da pesquisa, cujos eixos norteadores são as organizações, a burocracia e a racionalidade administrativa; o planejamento estratégico; e a pesquisa-ação e a pesquisa-intervenção nas organizações, além de discorrer sobre a metodologia da pesquisa e as análises sobre as contribuições dos Planos de Ação Educacionais (PAEs) construídos pelos servidores da PROGEPE para o PPGP. O capítulo 4 apresenta uma proposta para o acolhimento dos PAEs no âmbito da UFJF.

A metodologia da pesquisa se inicia por um levantamento bibliográfico, com a leitura e análise das dissertações dos servidores. De natureza descritiva, aborda também as legislações, normativas e regulamentações relacionadas ao tema do desenvolvimento de pessoas no serviço público federal. Em seguida, foram realizadas as análises dos textos das dissertações e das entrevistas com os servidores que permanecem ativos, autores dessas pesquisas, a fim de perceber quais foram os principais entraves e dificuldades que enfrentaram para a proposição de seus trabalhos. Relacionando os pontos que permitiram a sua implementação e as possibilidades que ainda têm de serem implementadas, bem como os entraves que foram encontrados nesse percurso até hoje, apresenta-se, aqui, uma proposta de ação para a recepção e acolhimento das pesquisas no futuro, no âmbito da UFJF.

Baseado nas premissas do serviço público federal como forma de administração burocrática e, principalmente, na abordagem de Thiollent e Collette (2020), que analisaram a pesquisa como ação nas universidades, este trabalho traz a perspectiva

dos servidores que são, ao mesmo tempo, pesquisadores, atores e receptores das mudanças, em seus ambientes de trabalho, para implementar soluções para os problemas identificados e a melhor forma de colocá-las em prática.

A presente pesquisa encontrou, de fato, uma lacuna na finalização dos programas de qualificação, pela falta de recepção institucionalizada desses trabalhos. Além disso, sem a divulgação das pesquisas e de seus efeitos, alguns servidores se sentem desestimulados a apresentá-los às chefias, por não saberem como fazê-lo. Nas entrevistas, os servidores manifestaram seu desejo de terem suas pesquisas acolhidas e analisadas para, mesmo que parcialmente ou como forma de sugestão, promoverem mudanças naquilo que foi identificado como caso de gestão.

O Plano de Ação Educacional (PAE), apresentado no capítulo 4, propõe uma forma de institucionalização dos PAEs dos servidores da Progepe egressos do PPGP/CAEd/UFJF que passa pela complementação do programa de reserva de vagas da UFJF e inclui formas de divulgação dos trabalhos, reconhecendo a importância dessas pesquisas e valorizando os servidores que, cada vez mais qualificados, podem oferecer serviços melhores para a instituição.

## **2 A UFJF E A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Neste capítulo, subdividido em quatro seções, são apresentadas as políticas de desenvolvimento de pessoas da administração pública federal, as normas que as regem, suas implicações e as expectativas que cercam essas políticas. Serão tratados, aqui, o PCCTAE, e os dispositivos que o disciplinam, formulados como políticas do poder executivo federal, bem como as normativas internas da UFJF, que regulam suas atividades em coerência com o que preconizam as políticas nacionais, sobretudo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

A primeira seção apresenta a carreira dos TAEs, estabelecida pelo PCCTAE, e o PNDP, enquanto a seção seguinte articula esses normativos federais com as resoluções emitidas no âmbito da UFJF, que é também apresentada nesse item. Na terceira seção, discorre-se sobre a configuração e as atribuições da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, tendo como foco principal os programas de qualificação e desenvolvimento de pessoas, e a quarta seção trata do PPGP como programa de qualificação dos servidores da UFJF.

### **2.1 A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Como as IFEs são instituições vinculadas à administração pública federal, os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) devem se submeter às regras do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990).

Os cargos que compõem os quadros de servidores das IFEs são dispostos em carreiras cujas diretrizes são dadas pelo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), criado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Os cargos do PCCTAE de níveis A, B e C exigem escolaridade de nível fundamental, enquanto os de nível D exigem ensino médio ou médio/técnico, e os cargos de nível E exigem formação superior, todos acessíveis apenas através de concurso público de provas e/ou provas e títulos (Brasil, 2005). Essa classificação dos cargos é definida pelo:

conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (Brasil, 2005).

O PCCTAE prevê a evolução dentro de cada carreira através de progressões funcionais por mérito profissional e por capacitação profissional. A promoção por mérito profissional se dá, a cada interstício de dezoito meses, desde que o servidor cumpra as metas definidas em cada etapa do Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) da instituição.

Para a capacitação profissional, a Tabela 1 mostra os níveis em que o servidor pode enquadrar-se, por meio da conclusão de cursos que tenham relação com o seu ambiente organizacional (área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal) (Brasil, 2005). A cada interstício de dezoito meses, apresentando certificados de cursos que completem a carga horária mínima prevista em cada nível, é possível ascender ao próximo, até chegar ao máximo previsto (nível IV de capacitação em cada nível de classificação do cargo).

Tabela 1 – Progressão por capacitação profissional dos TAEs

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
	I	Exigência mínima do Cargo <sup>1</sup>
A	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
	I	Exigência mínima do Cargo
B	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas

<sup>1</sup> A exigência mínima para os cargos de classificação A e B é ensino fundamental incompleto; para classificação C é ensino fundamental completo e/ou médio completo; para classificação D: ensino médio ou técnico completo e classificação E é nível superior (Brasil, 2005).

	I	Exigência mínima do Cargo
C	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
	I	Exigência mínima do Cargo
D	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
	I	Exigência mínima do Cargo
E	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Adaptado pela autora com base na Lei nº11.091/2005 (2025).

Portanto, caso apresente certificados de capacitação e seja aprovado no PROADES, o servidor irá progredir na carreira conforme a Tabela 2, que apresenta a estrutura do vencimento básico dos servidores das IES, baseada no PCCTAE atualizado em maio de 2023:

Tabela 2 – Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de maio de 2023

Níveis		A				B				C				D				E				
Classes de Capacitação	Valor	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
		Piso AI	P01	R\$ 1.446,12	1																	
	P02	R\$ 1.502,52	2	1																		
	P03	R\$ 1.561,12	3	2	1																	
	P04	R\$ 1.622,26	4	3	2	1																
	P05	R\$ 1.685,26	5	4	3	2																
Piso BI	P06	R\$ 1.750,99	6	5	4	3	1															
	P07	R\$ 1.819,22	7	6	5	4	2	1														
	P08	R\$ 1.734,15	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R\$ 1.963,95	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R\$ 2.040,55	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso CI	P11	R\$ 2.120,13	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R\$ 2.202,80	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R\$ 2.288,72	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R\$ 2.377,98	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R\$ 2.470,71	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R\$ 2.567,08	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso DI	P17	R\$ 2.667,19		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							

	P18	R\$	2.771,22			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1																			
	P19	R\$	2.879,29				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1																		
	P20	R\$	2.991,58					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1																	
	P21	R\$	3.108,25					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2																	
	P22	R\$	3.229,47						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3																	
	P23	R\$	3.355,42							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4																	
	P24	R\$	3.486,29								16	14	13	12	11	8	7	6	5																	
	P25	R\$	3.622,26									15	14	13	12	9	8	7	6																	
	P26	R\$	3.763,52										16	15	14	13	10	9	8	7																
	P27	R\$	3.910,30											16	15	14	11	10	9	8																
	P28	R\$	4.062,80												16	15	12	11	10	9																
	P29	R\$	4.221,24													16	13	12	11	10																
	P30	R\$	4.385,88														14	13	12	11																
Piso EI	P31	R\$	4.556,92															15	14	13	12	1														
	P32	R\$	4.734,64																16	15	14	13	2	1												
	P33	R\$	4.919,30																	16	15	14	3	2	1											
	P34	R\$	5.111,15																		16	15	4	3	2	1										
	P35	R\$	5.310,48																			16	5	4	3	2										
	P36	R\$	5.517,59																				6	5	4	3										
	P37	R\$	5.732,78																					7	6	5	4									
	P38	R\$	5.956,36																						8	7	6	5								
	P39	R\$	6.188,65																							9	8	7	6							
	P40	R\$	6.430,01																								10	9	8	7						
	P41	R\$	6.680,78																									11	10	9	8					
	P42	R\$	6.941,34																										12	11	10	9				
	P43	R\$	7.212,05																											13	12	11	10			
	P44	R\$	7.493,31																												14	13	12	11		
	P45	R\$	7.785,55																													15	14	13	12	
	P46	R\$	8.089,20																														16	15	14	13
	P47	R\$	8.404,67																															16	15	14
	P48	R\$	8.732,45																																16	15
	P49	R\$	9.073,02																																	16

Fonte: UFMG, 2024.

Outra possibilidade ofertada pela Lei nº 11.091/2005 é o incentivo à qualificação (IQ), que implica numa valorização do servidor quando ele completa um nível de escolaridade formal superior ao exigido para o exercício de seu cargo, e cujos valores são mostrados na Tabela 2 (Brasil, 2005), aplicados e calculados diretamente sobre o vencimento básico de cada servidor:

Tabela 3 – Valores para Incentivo à Qualificação dos TAEs (IQ)

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-

Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Adaptado pela autora com base na Lei nº11.091/2005 (2025).

Os acréscimos pecuniários do IQ representam uma importante medida para estimular a qualificação dos servidores, impactando na escolaridade e formação dos quadros técnicos e trazendo benefícios para a instituição, em relação ao aprimoramento do desempenho dos serviços prestados. Cada curso finalizado e apresentado como requisito para a concessão do IQ é analisado pela instituição e, para ser considerado como de relação direta ou indireta, deve enquadrar-se nas possibilidades descritas no Anexo III do Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação (Brasil, 2006).

Não existe uma predefinição sobre a relação direta ou indireta de cada curso, mas sobre a vinculação do curso com o ambiente organizacional onde atua cada servidor requisitante. O Anexo III do referido decreto enumera dez ambientes: Administrativo; Infraestrutura; Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas; Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Natureza; Ciências da Saúde; Agropecuário; Informação; Artes, Comunicação e Difusão; Marítimo, Fluvial e Lacustre; além das áreas consideradas comuns a todos os ambientes, ou seja, áreas do conhecimento cujos cursos independem de análise para serem considerados de relação direta com o ambiente organizacional do servidor (Brasil, 2006). Neste último, são relacionadas as seguintes áreas de conhecimento: Administração; Antropologia; Ciência Política; Ciências Sociais; Educação; Estatística; Filosofia; Geografia; História; Letras; Matemática; Pedagogia; Sociologia (Brasil, 2006).

No caso do PPGP/CAEd/UFJF, por exemplo, afeito à área de conhecimento descrita como Educação, que é considerada comum a todos os ambientes

organizacionais, todos os servidores da UFJF terão concedido IQ com percentual de relação direta (Brasil, 2006).

Tendo em vista tais considerações sobre o PCCTAE, a próxima seção traz uma caracterização do desenvolvimento e da estrutura organizacional da UFJF, instituição de grande relevância no cenário da educação nacional e local do presente caso de gestão.

## 2.2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Completando mais de 60 anos de história, em 2024, a UFJF pode ser considerada uma instituição de ensino superior de grande importância para a Zona da Mata de Minas Gerais, oferecendo ensino público, gratuito e de qualidade. Foi criada em 1960 por ato do então presidente Juscelino Kubitschek a partir das instituições de ensino superior existentes à época em Juiz de Fora, que foram federalizadas e reunidas (UFJF, 2022d, p. 37). Tais instituições continuaram a oferecer seus cursos com relativa autonomia até a criação do *campus* da UFJF e a reforma universitária de 1970 (UFJF, 2022d, p. 37).

Em 2024, possui dois *campi*, um na sede em Juiz de Fora (JF) e um *campus* avançado na cidade de Governador Valadares (GV), no Vale do Rio Doce, também em Minas Gerais, além do Colégio de Aplicação João XXIII (CA João XXIII), que fica em Juiz de Fora.

Anual e semestralmente, a UFJF oferta vagas em cursos de graduação, pós-graduação *stricto sensu* (mestrados e doutorados), especialização (pós-graduação *lato sensu*), ensino fundamental e médio, e residências, perfazendo um total de 4.600 vagas anuais. São utilizados os resultados do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) para o ingresso dos estudantes nos cursos de graduação e há um sorteio público anual de vagas para ingresso na educação básica, a partir do 1º ano do ensino fundamental, no CA João XXIII (UFJF, 2023d).

O *campus* sede possui 19 unidades acadêmicas, com o oferecimento de 48 cursos de graduação presenciais e oito na modalidade à distância (Administração Pública, Educação Física, Física, Licenciatura em Computação, Matemática, Química, Administração Pública e Pedagogia). Os cursos de pós-graduação *lato sensu* "são

oferecidos mediante aprovação no Conselho Setorial de Pesquisa e Pós-Graduação (CSPP) e podem variar a cada ano” (UFJF, 2022d, p. 51).

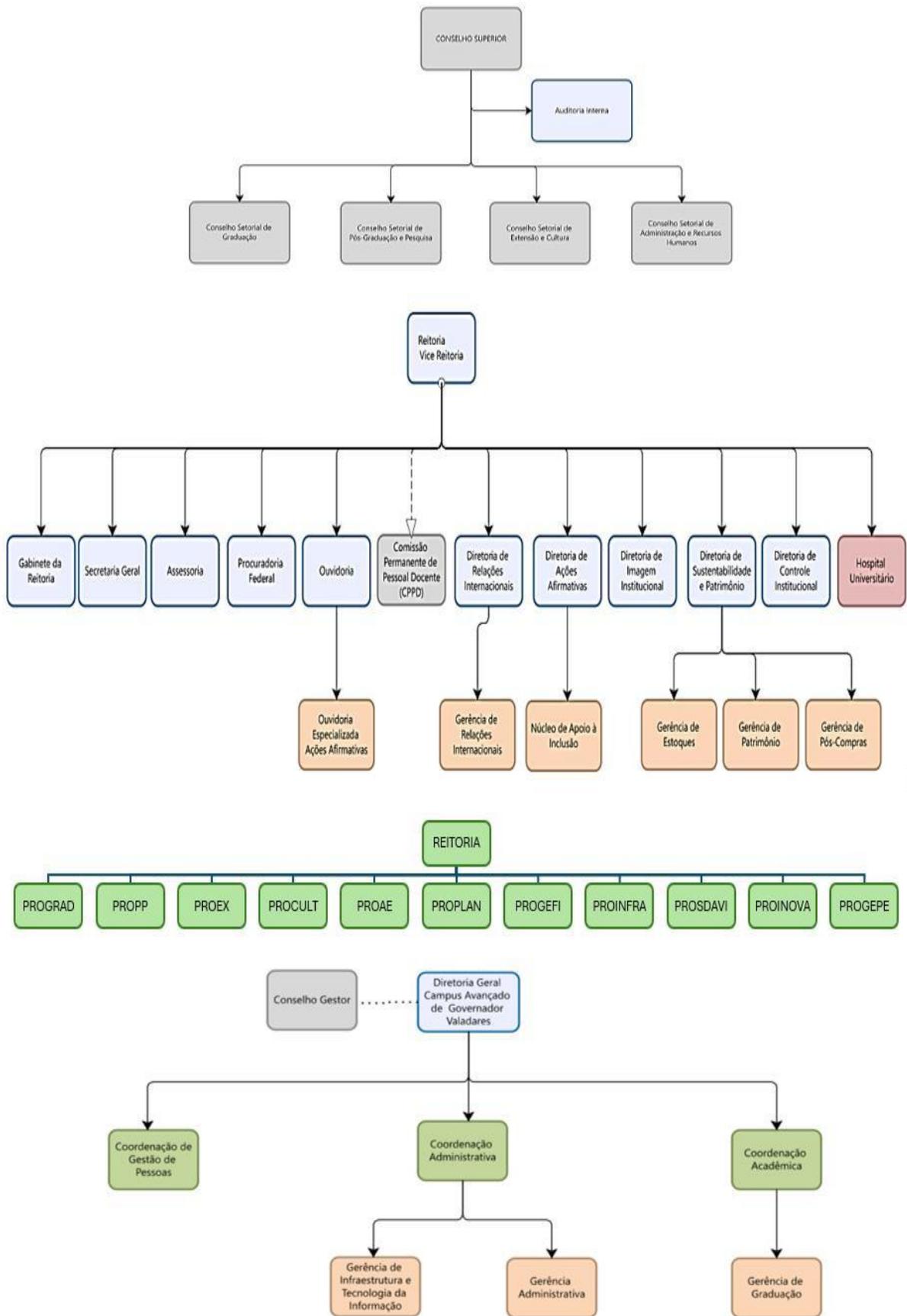
O Colégio de Aplicação João XXIII, além de oferecer serviços de educação nos níveis fundamental e médio, funciona como local privilegiado para a atividade de campo dos estágios dos cursos de licenciatura (UFJF, 2022d, p. 51).

No *campus* avançado de GV existem duas unidades acadêmicas: o Instituto de Ciências da Vida (ICV) e o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) (UFJF, 2022d, p. 42), que oferecem os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito Ciências Econômicas, Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia (UFJF, 2022d, p. 47).

Segundo dados de 2023, a UFJF contabiliza 1.438 servidores técnico-administrativos em educação e 1.518 docentes do magistério superior, que atuam nos cursos de graduação e pós-graduação, além de 101 docentes de ensino básico, técnico e tecnológico (EBTT), que atuam na educação básica, no Colégio de Aplicação (UFJF, 2023b).

Na atual organização da Universidade, aprovada pela Resolução nº 104/2024 (UFJF, 2024), apresenta-se a estrutura de governança da UFJF, encabeçada pelo Conselho Universitário (CONSU), a quem cabem as decisões sobre “diretrizes e o planejamento institucional da Universidade, suas políticas continuadas da instituição e a supervisão sobre sua execução” (UFJF, 2022d, p. 59). A Reitora, no papel de gestora, coordena e supervisiona as atividades da UFJF, no que conta com a assessoria das Pró-reitorias e Diretorias, cada uma agindo nas atividades específicas que lhe são atribuídas pelo Regimento Geral da instituição e através de delegação de competências da Reitoria (UFJF, 2022d, p. 59).

Figura 1 – Organograma da UFJF



Fonte: Elaborado pela autora a partir da Resolução nº 104/2024-CONSU (2025).

A configuração atual da UFJF conta com as seguintes diretorias: Diretoria do *Campus* de Governador Valadares; Diretoria de Ações Afirmativas; Diretoria de Imagem Institucional; Diretoria de Sustentabilidade e Patrimônio; Diretoria de Relações Internacionais; e Diretoria de Controle Institucional. Além disso, existem as Pró-reitorias de Graduação; de Pós-graduação e Pesquisa; de Extensão; de Cultura; de Assistência Estudantil; de Planejamento; de Gestão e Finanças; de Infraestrutura; de Sistemas de Dados e Avaliação; de Inovação e de Gestão de Pessoas, a pró-reitoria responsável pelos assuntos relacionados aos servidores da UFJF, e detalhada a seguir para melhor situar a pesquisa aqui produzida.

### 2.3 A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFJF E OS PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO

A PROGEPE destaca-se na UFJF por seu caráter estratégico, oferecendo suporte às atividades das demais Pró-reitorias, Diretorias e Unidades Acadêmicas (UFJF, 2022d), pois é responsável por todas as operações fundamentais para a manutenção do quadro técnico-administrativo e docente da universidade, desde a realização dos concursos públicos e contratações até o pagamento dos servidores e todos os registros funcionais, respondendo, também, pelos quadros temporários e terceirizados. Para que a instituição possa desempenhar com a maior qualidade possível suas atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão, é fundamental a atuação eficiente e qualificada dos servidores da PROGEPE, cuja função principal relaciona-se com a gestão de pessoas e a implementação e gestão de políticas de desenvolvimento de pessoas. Localizada no *campus* JF, recebe informações e registros da Coordenação de Gestão de Pessoas do *campus* de GV sobre os servidores que lá exercem suas atividades.

A PROGEPE funciona, ininterruptamente, de 7 horas às 19 horas, de segunda a sexta-feira, atendendo, principalmente, os servidores TAEs e docentes. Seu organograma (Figura 2) conta com uma Assessoria própria; a Pró-reitoria Adjunta, que oferece assessoria técnica direta ao(à) Pró-reitor(a), que possui, também uma assessoria individualizada. Existem três núcleos estratégicos, subordinados diretamente à pró-reitora: Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (NUPLA), Núcleo de Apoio e Gestão de Carreiras (NUGEC) e Núcleo de Qualificação e

Desenvolvimento de Pessoas (NUDEP); e também as coordenações de Alocação e Movimentação de Pessoas (CAMP), composta pelas Gerências de Alocação de Pessoas (GAP), de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE) e de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário (GRST); Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), composta pelas Gerências de Cadastro (GCAD) e de Controle de Remunerações (GREM); e Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar (COSSBE), que é composta pela Gerências de Saúde do Trabalhador e de Segurança do Trabalho; além de uma Secretaria.

Para compreender a perspectiva do presente caso de gestão, a partir do setor no qual a autora está lotada, é necessário entender o papel da Secretaria dentro das dinâmicas de trabalho da Pró-reitoria, que permeia as relações entre todos os setores e o(a) Pró-reitor(a). A Secretaria é responsável por oferecer suporte administrativo, o qual acolhe, monitora e auxilia no controle das demandas recebidas na PROGEPE, além de encaminhar para os setores adequados toda e qualquer solicitação relacionada aos interesses funcionais dos servidores. Devido a esse envolvimento com todos os setores da Pró-reitoria, a Secretaria faz a guarda do arquivo temporário (documentos e correspondências); a manutenção e gestão do *site* da PROGEPE; o envio de publicações de responsabilidade da PROGEPE para o Diário Oficial da União (DOU); realiza os acessos ao Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) para viagens de seus servidores; o controle de suprimentos e as requisições necessárias (de materiais, veículos, serviços internos e externos, entre outras); o controle de patrimônio, de aparelhos e equipamentos; o controle de prazos de respostas ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), com base na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e que se relacionem com a gestão de pessoas, e para órgãos de controle e judiciais (por exemplo Tribunais de Contas, Tribunais de Justiça, Ministério Público etc.). Também faz o recebimento de demandas de comissões que a Pró-reitora de Gestão de Pessoas preside (Comissão de Acompanhamento do Controle de Assiduidade e Pontualidade e Comissão de Assessoramento da Implementação e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada TAE), sendo o local onde se arquivam os documentos dessas comissões, visto que elas não dispõem de locais físicos para seu funcionamento.

Na rotina diária do serviço, a Secretaria realiza o atendimento ao público, principalmente interno, mas também externo (pensionistas, candidatos a concursos e

processos seletivos etc.), presencialmente, por telefone, *e-mail* ou protocolo (Correios), acessa o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), monitora o *e-mail* institucional e a mesa virtual própria e da Pró-reitora no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), dando os devidos encaminhamentos, controlando também as informações de agenda oficial desta e faz a minuta de documentos da Pró-reitora. A Secretaria, enquanto setor intermediário nas relações institucionais da Pró-reitoria, sempre teve um papel relevante no contato com as demais unidades organizacionais da UFJF e em demandas esporádicas, como suporte em eventos e capacitações.

Até 2018, a Secretaria tinha como função principal as atividades de recebimento, triagem e protocolo das diversas demandas que se direcionavam aos demais setores da PROGEPE e à pró-reitora, por correio, presencialmente, por telefone e *e-mail*, que tomavam mais tempo da jornada diária de trabalho. Essas tarefas diminuíram consideravelmente, deixando espaço para o melhor desenvolvimento de suas outras atividades, com a adesão da UFJF ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI):

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa através da criação e tramitação de processos totalmente em meio eletrônico, sem a necessidade de elaboração de documentos em papel.

O SEI é cedido, gratuitamente, para todas as instituições públicas do Brasil (federais, estaduais e municipais) e faz parte do projeto do Governo Federal conhecido como Processo Eletrônico Nacional (PEN) (UFJF, 2022a).

A utilização do SEI impactou profundamente a realidade de toda a Pró-reitoria, visto que a reorganização dos fluxos e dinâmicas de trabalho permitiu direcionar mais tempo para um melhor desenvolvimento de suas atividades. O SEI, além das facilidades do trâmite digital, possui funcionalidades que contribuem para o trabalho do servidor, como documentos pré-formatados e endereços virtuais já inseridos no seu catálogo interno, dispensando a procura por normativas e contatos telefônicos, por exemplo.

Entre 2017 e 2018, foi realizado um trabalho de Mapeamento e Otimização dos Processos (MOP), da PROGEPE, prévio à instauração do SEI. O MOP foi um projeto piloto liderado pelo Escritório de Processos da UFJF e realizado junto com a

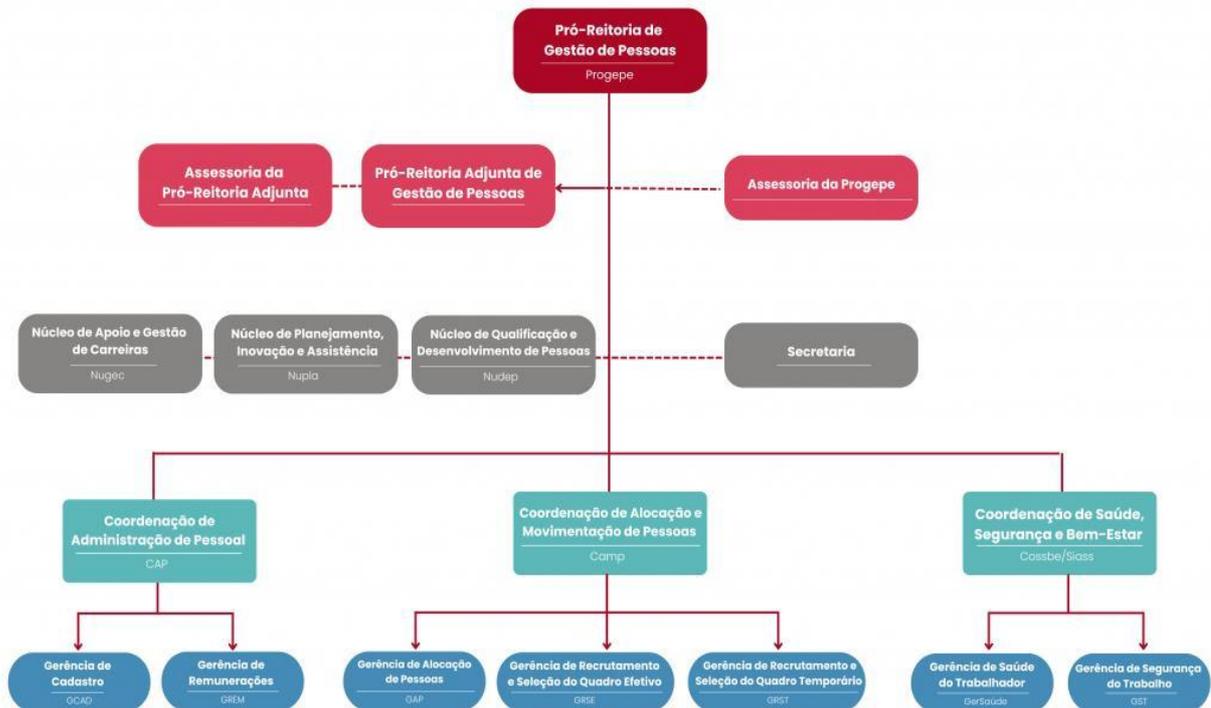
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e com servidores da PROGEPE, nomeados em uma comissão específica para esse fim (UFJF, 2017). Baseando-se na gestão por projetos, responde às demandas que se lhe apresentam com “um novo projeto aberto, definindo-se, o escopo, o cronograma com suas respectivas entregas, os *stakeholders*, a equipe e o gerente do projeto” (Figueiredo, 2020). O objetivo era alinhar o organograma e os fluxos de trabalho de toda a PROGEPE ao modelo de gestão por processos:

A proposta principal desta reestruturação consiste em criar uma estrutura matricial em que num primeiro plano, estariam os macroprocessos de gestão de pessoas e em segundo plano a estrutura funcional do setor, de forma a conceber toda uma Pró-reitoria estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócio (BPM, 2013) (FIGUEIREDO, 2020).

O MOP estendeu-se ao longo de 2017 até julho de 2018 (Figueiredo, 2020), e deveria contemplar todas as atividades da Pró-reitoria e seus fluxos. Esse escopo foi alcançado em todas as coordenações da PROGEPE, que foram reconfiguradas, tendo, inclusive, realocado servidores conforme a nova definição dos fluxos de trabalho, exceto a Secretaria.

Por conta desse rearranjo de atividades, muitas propostas de trabalho tiveram de ser revistas. A influência do MOP nos serviços da PROGEPE impôs novas dinâmicas que podem sugerir novas pesquisas e levar a inovações no espaço colaborativo e de desenvolvimento das ações dos servidores.

Figura 2 – Organograma da PROGEPE



Fonte: PROGEPE (2024).

Conforme apresentado na Figura 2, cada Coordenação é formada por gerências, que realizam tarefas específicas voltadas para o campo de atuação principal da Coordenação. A Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas (CAMP) está subdividida em Gerência de Alocação de Pessoas (GAP), que responde pelas remoções, redistribuições, acompanhamento dos estágios probatórios e por licenças para tratar de interesses particulares, para curso de formação, para exercer mandato e para acompanhamento de cônjuge; Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE), que operacionaliza os concursos públicos de docentes e TAEs e as nomeações dos aprovados; e Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário (GRST), responsável pelos processos seletivos simplificados de professores substitutos, visitantes e convidados, além dos TAES especializados em língua de sinais (LIBRAS).

A Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) é dividida em Gerência de Cadastro (GCAD), responsável pelos registros de ocorrências funcionais e pela gestão da relação do servidor com a UFJF, em geral, de ambos os *campi*, e Gerência de Remunerações (GREM), que executa as atividades relacionadas à remuneração e concessão de benefícios.

A Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE) atua no âmbito da gestão da segurança e saúde do trabalhador, realizando perícias e registrando ocorrências relacionadas à saúde, tanto dos servidores da UFJF quanto de órgãos partícipes conveniados por acordo de cooperação, por fazer parte do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) (UFJF, 2023e). Além disso, promove eventos, projetos e campanhas de saúde e bem-estar para os servidores. A COSSBE subdivide-se em Gerência de Saúde do Trabalhador (GST) e Gerência de Segurança do Trabalho (GSEGUR). O *campus* GV conta com sua própria unidade de saúde do servidor, o SIASS-GV.

Na estrutura da Pró-reitoria, o NUPLA é um setor que trata de assuntos relacionados à inovação e ao planejamento estratégico dos processos de gestão de pessoas, além do acompanhamento dos processos de movimentação interna de servidores (remoção). O NUGEC é responsável pela gestão das carreiras de TAEs e de docentes, através da análise de requerimentos apresentados para progressão por capacitação e mérito profissional e para concessão de incentivos à qualificação. Também faz a gestão do Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs (PROADES) e a análise das áreas de atuação de cada servidor no âmbito da UFJF, visando à atribuição de ambiente organizacional, procedimento essencial para orientar a política de desenvolvimento de pessoal (UFJF, 2023a).

O NUDEP se encarrega dos afastamentos tanto de docentes quanto de TAEs, articula e oferece cursos de capacitação e treinamento – hoje contemplados nas Trilhas de Aprendizagem (UFJF, 2023b). Faz, também, a operacionalização do Programa de Apoio à Qualificação (Proquali), que faz parte da política institucional de apoio à qualificação dos servidores do quadro efetivo, ofertando bolsas de incentivo por meio de editais que estabelecem normas e critérios para a seleção de bolsistas e cadastro de reserva de servidores (UFJF, 2023d). Além disso, o NUDEP é responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), uma exigência do PNDP:

[um] PLANEJAMENTO ANUAL em que devem ser registradas todas as necessidades de desenvolvimento dos servidores e as respectivas ações planejadas para atendê-las no ano subsequente ao do Planejamento. Ele é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP. (UFJF, 2023c, destaques do autor).

Seguindo essa política de apoio à qualificação, o NUDEP ainda realiza o controle do Programa de Reserva de Vagas Gratuitas para servidores no Projeto de Universalização da Língua Estrangeira oferecido em parceria pela Pró-reitoria de Graduação e pela Faculdade de Letras, nos programas de pós-graduação *lato sensu* da Universidade, e nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* conveniados, a saber: Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação na Educação (PPGP/CAEd/UFJF), Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Mestrado Interinstitucional em Engenharia de Produção (MINTER) (UFJF, 2023c).

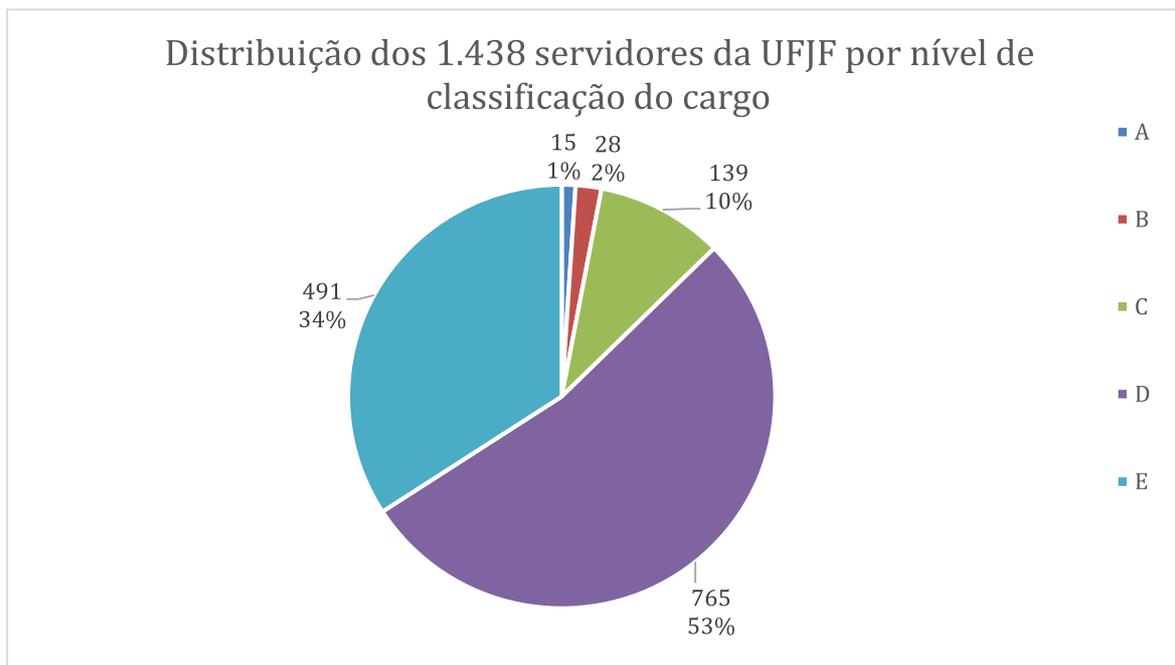
Por meio dessas ações do NUDEP e NUGEC, principalmente, a PROGEPE sistematiza e registra as progressões e promoções dos servidores da UFJF, bem como o incentivo à qualificação. Segundo informações disponibilizadas num *dashboard*<sup>2</sup> elaborado pelo NUGEC, a UFJF conta, atualmente, com 1.438 servidores da carreira TAE, distribuídos entre os níveis de classificação A, B, C, D e<sup>3</sup> (UFJF, 2023b), conforme o Gráfico 1:

---

<sup>2</sup> *Dashboard* pode ser descrito como “uma interface gráfica que contém medidas de desempenho de um projeto ou negócio, de forma a permitir uma melhor tomada de decisão”. Few (2006, apud SARAIVA, 2022) define *dashboard* como “uma exibição visual das informações mais importantes, necessárias para atingir um ou mais objetivos; consolidadas e organizadas numa única tela para que as informações possam ser monitorizadas rapidamente” (SARAIVA, 2022).

<sup>3</sup> A exigência mínima para os cargos de classificação A e B é ensino fundamental incompleto; para classificação C é ensino fundamental completo e/ou médio completo; para classificação D: ensino médio ou técnico completo e classificação E é nível superior (BRASIL, 2005).

Gráfico 1 – Servidores em cada nível de Classificação do cargo UFJF – 2023



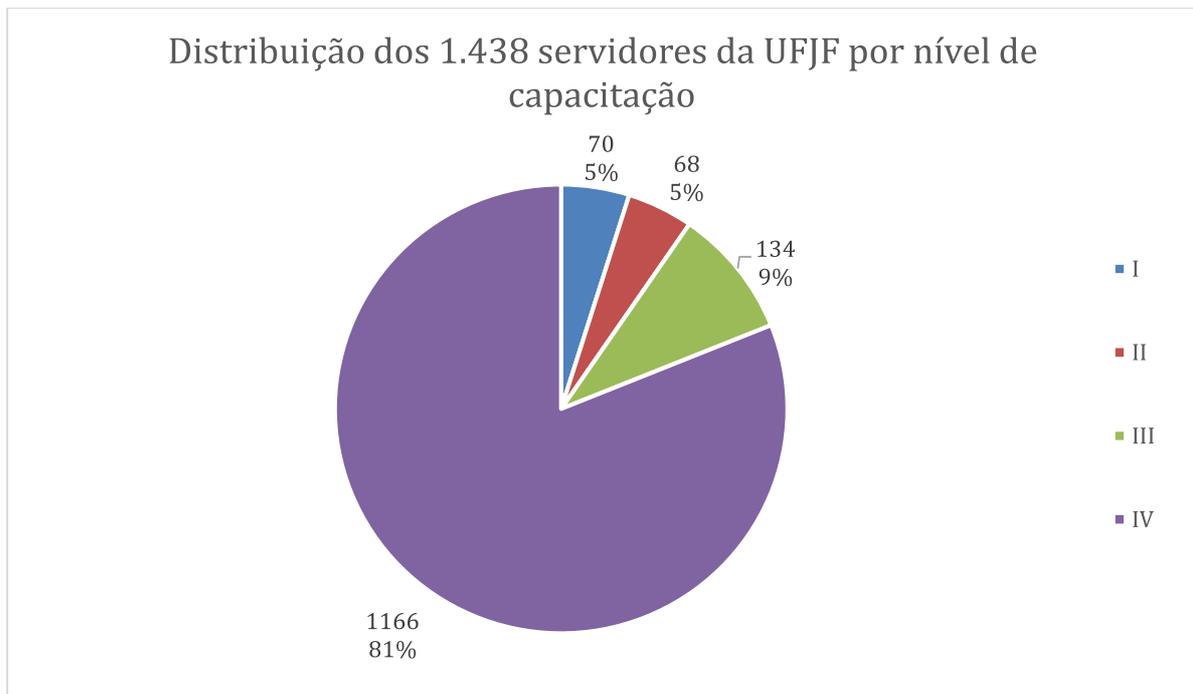
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nesse gráfico fica evidenciada a diversidade de servidores que formam o quadro da UFJF. No nível de classificação A ainda estão em exercício, na UFJF, 15 servidores, dos cargos de servente de obras (9), servente de limpeza (2), operador de máquina e lavanderia (2) e vestiarista (2). No nível B, os 28 servidores se dividem em: auxiliar de laboratório (12), copeiro (5), marceneiro (3), pedreiro (3), jardineiro (2), pintor-área (2) e costureiro (1). Nos cargos de nível C existe um total de 139 servidores, entre os cargos de auxiliar de enfermagem, auxiliar em administração, assistente de laboratório, contínuo, assistente de tecnologia da informação, auxiliar de biblioteca, cozinheiro, assistente de aluno, operador de máquina copiadora, almoxarife, eletricista, recepcionista, mecânico de montagem e manutenção, operador de estação de tratamento água-esgoto, auxiliar de veterinária e zootecnia, motorista e mecânico. A menor quantidade nos níveis A, B e C se deve ao fato de muitos cargos desses níveis terem sido extintos pelo Decreto nº 9.262/2018 (Brasil, 2018), não sendo mais possíveis de provimento, só restando os servidores em exercício, que não serão substituídos quando vagarem.

Em relação aos níveis de capacitação, ocorre uma redistribuição dos números, considerando que cada servidor enquadrar-se-á em níveis mais avançados à medida que formalize a apresentação de cursos à PROGEPE. O Gráfico 2 mostra a

classificação atual dos servidores da UFJF, sem diferenciá-los em seus respectivos níveis de classificação na carreira, considerando os números absolutos em cada um dos níveis de capacitação, segundo dados do NUGEC (UFJF, 2023b):

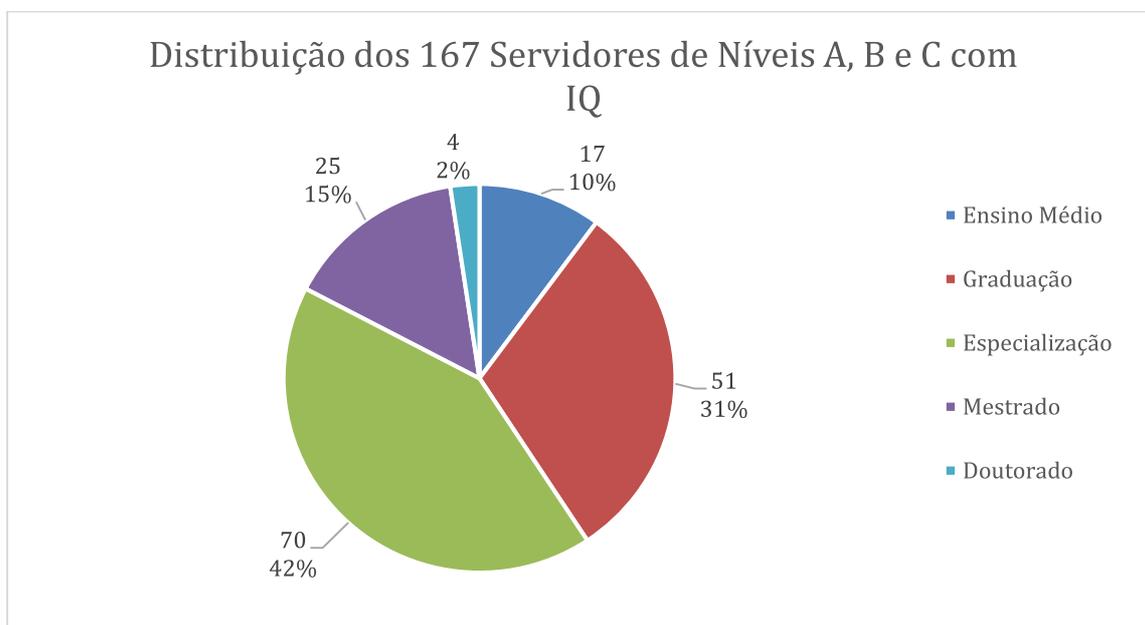
Gráfico 2 – Servidores em cada nível de capacitação UFJF – 2023



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Considerando, principalmente, a possibilidade de acréscimo à remuneração viabilizada pelo incentivo à qualificação, muitos servidores se sentem estimulados a darem continuidade aos estudos, ingressando em cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, trazendo mais qualidade aos serviços prestados e favorecendo o desenvolvimento institucional. A UFJF promove uma série de políticas internas que favorecem essa busca. Os Gráficos 3, 4 e 5 mostram os quantitativos de servidores que possuem escolaridade acima dos requisitos mínimos para investidura e exercício em seus respectivos cargos, por nível de classificação do cargo, com base no *dashboard* do NUGEC (UFJF, 2023b):

Gráfico 3 – Servidores TAEs – Níveis A, B e C com Incentivo à Qualificação (IQ) – UFJF – 2023

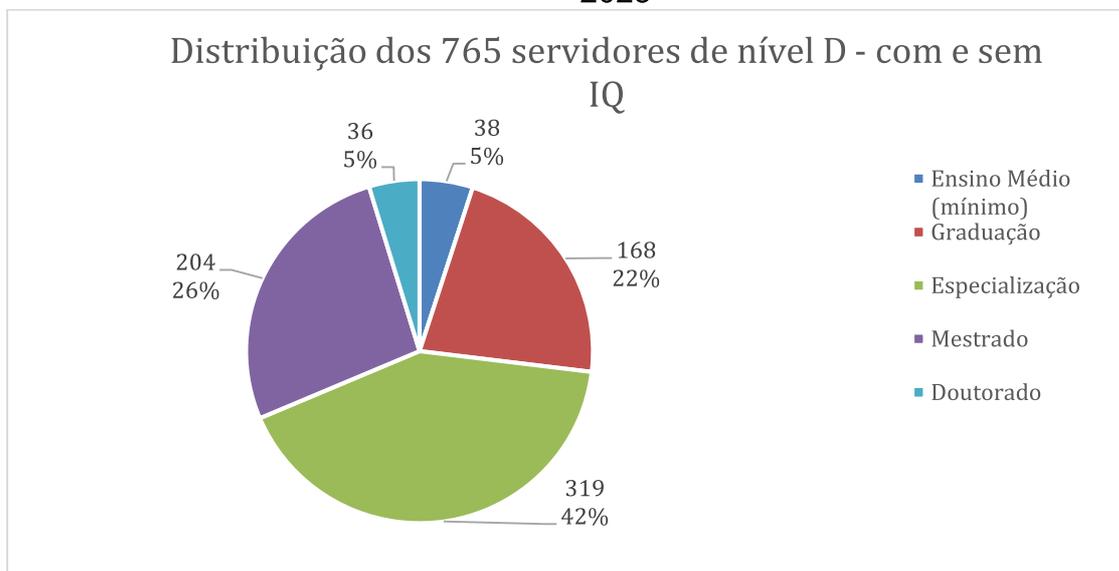


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Observa-se, nesse gráfico, que o nível mais baixo com direito ao incentivo à qualificação é o de Ensino Médio, pois nos níveis A, B e C de classificação a escolaridade mínima exigida pode ser até o ensino fundamental completo. Os servidores que alcançaram somente até este grau de instrução formal não fazem jus ao incentivo. Mesmo não sendo exigido para suas atividades, nota-se que muitos servidores foram além do mínimo, finalizando o Ensino Médio, graduação e pós-graduação (NUGEC, 2023).

Para os cargos de nível de classificação D, cujo pré-requisito é o Ensino Médio completo, contemplando, também, os cargos técnicos de nível médio, como os técnicos de laboratório, técnico em contabilidade etc., é preciso ressaltar que apenas 38 servidores ainda não se qualificaram acima do exigido para a investidura. O gráfico 4 apresenta os números de servidores de nível D e seus respectivos graus de escolaridade, considerando a política de estímulo à qualificação, excetuando-se, portanto, os ainda não qualificados.

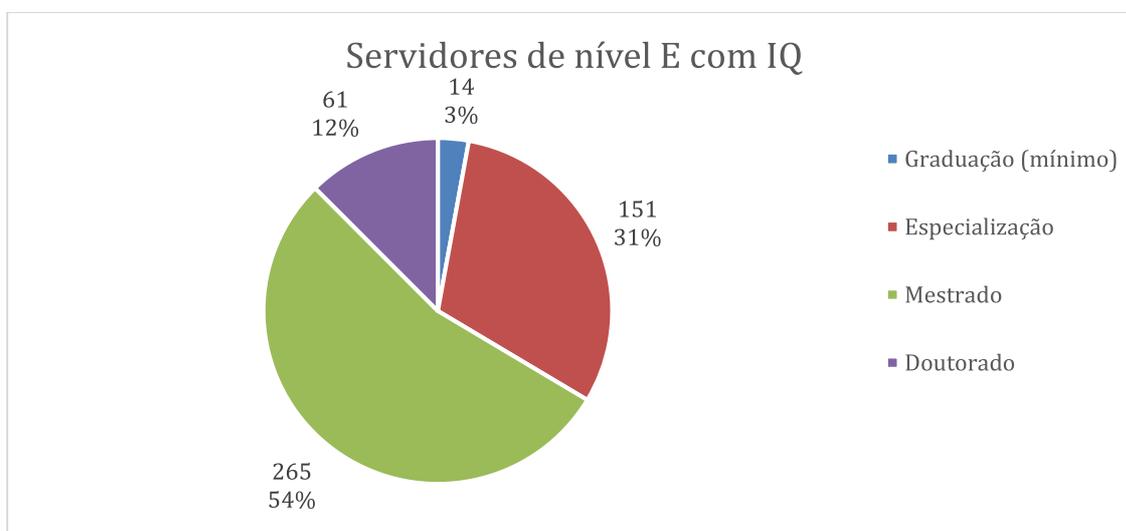
Gráfico 4 – Servidores TAEs – Nível D com Incentivo à Qualificação (IQ), UFJF – 2023



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Em relação aos servidores ocupantes de cargos de nível E, demonstrado no Gráfico 5, considerando o total de 491 servidores, destaca-se que 14 (quatorze) servidores possuem apenas o nível mínimo exigido para seus cargos, ou seja, apenas quatorze servidores de nível E possuem somente a graduação, tendo os demais já realizado algum tipo de pós-graduação (*lato e/ou stricto sensu*) e se qualificado.

Gráfico 5 – Servidores TAEs – Nível E com Incentivo à Qualificação (IQ), UFJF – 2023



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses dados demonstram que o estímulo representado pela possibilidade de acréscimo pecuniário, possivelmente, em conjunto com as políticas educacionais aviva o interesse dos servidores em darem continuidade aos estudos. A expectativa gerada com essa dinâmica é que os servidores se tornarão cada vez mais qualificados.

Aqui, ressalta-se a importância do Programa de Apoio à Qualificação (Proquali), já mencionado, instituído pela Resolução nº 40/2010 – atualmente, em vigor através da Resolução nº 15/2021, que alterou a composição de sua comissão gestora. Por meio desse programa, a UFJF oferece bolsas para os servidores que estejam realizando cursos em níveis de educação formal superiores ao exigido pelos cargos que ocupam. O Proquali tem por objetivo:

(...) promover o desenvolvimento institucional da UFJF conjugado com o desenvolvimento dos seus servidores, visando à melhoria de seu desempenho quanto às suas funções e compromissos para com a Universidade, ao aprimoramento de sua capacidade reflexiva e crítica, bem como ao estímulo do exercício pleno da cidadania, com o consequente comprometimento em relação aos objetivos da Instituição, através de ações específicas, como as seguintes:

I – Viabilizar a formação, no nível de Graduação, dos Servidores TAEs e, no nível de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, dos Servidores TAEs e Docentes efetivos da UFJF;

II – Incentivar os órgãos da UFJF a abordarem a formação e a qualificação de servidores como uma política institucional a ser implementada a partir de um conjunto integrado de iniciativas de curto, médio e longo prazos, que envolvam em seu planejamento e execução o efetivo comprometimento de seus dirigentes; e

III – Contribuir para a constituição de uma política permanente de formação e qualificação de servidores da UFJF, nos níveis de Graduação e de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (UFJF, 2010).

A UFJF, por meio de convênios e sob a organização do NUDEP, implementa o Plano de Desenvolvimento de seus servidores também com reserva de vagas em programas de graduação e pós-graduação, *lato sensu* e *stricto sensu*, visando ao aperfeiçoamento e à profissionalização cada vez maiores de seus quadros (UFJF, 2023d). Destacam-se, nessa iniciativa, os mestrados profissionais em Administração Pública (PROFIAP) e em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/CAEd/UFJF).

O Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) é coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). Essas instituições, associadas em rede, oferecem o curso de mestrado profissional em Administração Pública nacionalmente (PROFIAP, 2023a). O ingresso no curso é promovido pela pontuação do candidato em um teste de proficiência realizado pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) quatro vezes por ano (ANPAD, 2023). Como o PROFIAP é um programa de pós-graduação de caráter profissional, os alunos devem apresentar trabalhos de conclusão de curso (TCC), conforme as normas adicionais estabelecidas por cada instituição de ensino conveniada (PROFIAP, 2023b, p. 14). Até 2022, a UFJF exigia a publicação de um artigo acadêmico conjuntamente à defesa da dissertação elaborada, mas as normas adicionais da instituição estão em atualização. Tal artigo tem caráter meramente de publicação, não sendo exigido nenhum plano de ação ou outro produto final a partir dele, em conjunto com a elaboração da dissertação apresentada. A UFJF utiliza essa pontuação como critério de ingresso, conforme as regras do Programa de Reserva de Vagas Gratuitas para servidores, publicadas em portarias específicas para cada nova turma do PROFIAP/UFJF (NUDEP, 2023). Entre os anos de 2018, quando a UFJF aderiu ao programa, e 2023, vinte e oito servidores concluíram o curso, quatro desses atuantes na PROGEPE, que desenvolveram as seguintes dissertações:

Quadro 1 – Dissertações apresentadas por servidores da PROGEPE/UFJF ao PROFIAP

Ano de defesa	Dissertação
2019	Os desdobramentos das políticas de saúde e qualidade de vida em ações do núcleo de atenção à saúde do servidor na Universidade Federal de Juiz de Fora
2019	Processo eletrônico nacional: um estudo sobre transição de paradigmas na Universidade Federal de Juiz de Fora
2019	Prazer e sofrimento do Assistente em Administração ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora
2018	Desenvolvimento de carreiras e formação profissional dos alunos da Universidade Federal de Juiz de Fora: um estudo de caso da graduação

Fonte: Elaborado pela autora com base no Repositório Institucional da UFJF (2025).

Além do PROFIAP, o MINTER foi oferecido uma vez, por meio de parceria entre a UFJF e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), no ano de 2019, na área de concentração de Transporte e Logística, com três vagas para servidores da UFJF. E há, ainda, a reserva de vagas para servidores da UFJF no mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, com periodicidade anual que, como foco desta pesquisa, será detalhado na próxima seção.

## 2.4 O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Criado em 2009, o Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/CAEd/UFJF) oferece o mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública e, conforme traz seu regimento, no artigo 1º:

tem por fim produzir conhecimento, apoiar o desenvolvimento de tecnologias, aperfeiçoar métodos e técnicas de desenvolvimento profissional e promover a formação profissional para a gestão dos sistemas públicos de educação (CAED, 2019).

Esse mestrado tem por objetivo “profissionalizar pessoal qualificado técnica e cientificamente para o exercício de atividades de gestão e avaliação de unidades e redes de educação básica pública” (CAED, 2019):

O Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública propõe um conjunto de temas de estudo e objetos de investigação empírica cujo móvel é a produção de conhecimento e a formação de profissionais para a reforma da educação pública brasileira. Para isso, apoia-se na associação de programas de pós-graduação acadêmicos com equipes multidisciplinares; um centro de pesquisa, tecnologia e apoio ao desenvolvimento da gestão da educação pública; e com os sistemas estaduais e municipais de educação básica, na perspectiva de se construírem pontes mais efetivas entre a produção científica e os padrões, processos e tecnologias de gestão (CAED, 2023).

Utilizando um modelo híbrido de educação, que combina o uso de recursos tecnológicos e encontros presenciais, oferece dinamismo com a possibilidade de participação de alunos de várias localidades, observando-se o comprometimento para participação nos períodos presenciais, que ocorrem, geralmente, nos meses de

janeiro e julho. Dessa forma, profissionais da educação, a partir de um planejamento e organização em suas redes e instituições escolares, podem comparecer sem prejuízo de suas atividades. Tem duração de dois anos, organizado em semestres, cada um com 16 semanas de atividades a distância e três semanas de atividades presenciais.

Resumidamente, tem-se:

Para obter o título de mestre, o estudante precisa completar o total de 50 créditos obrigatórios, participar de dois importantes exames: a qualificação e a defesa da dissertação. Ao final do primeiro ano de curso, o estudante realizará um exame de qualificação, que compreende a apresentação, a uma banca avaliadora, do seu projeto de dissertação de mestrado em desenvolvimento, integrado por três seções: (i) formação básica; (ii) temas de reforma da educação pública; (iii) análise de um caso de gestão. Aprovado no exame de qualificação, e, ao longo do segundo ano de curso, o aluno conclui a sua dissertação de mestrado, e a apresenta a uma banca avaliadora, procedendo a defesa. Aprovado na defesa, o estudante deverá entregar a versão final da dissertação no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, e obtidos os créditos obrigatórios, o estudante está apto a requerer o título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública (CAEd, 2024).

Isso também favorece a troca entre profissionais de diversas redes de ensino, de todo o país, considerando que o CAEd/UFJF estabelece convênios para oferecer o mestrado profissional a servidores ligados a elas. Já foram realizadas edições que contaram com profissionais das redes estaduais de ensino do Ceará (2010 a 2014), Amazonas (2013 a 2015), Rio de Janeiro (2010 a 2014), Acre (2012), Mato Grosso (2012), Minas Gerais (2010 a 2013, 2015), Pernambuco (2012) e Bahia (2013). Também foram estabelecidos convênios que ofereceram vagas para profissionais das redes de ensino municipais de Teresina (2014 e 2015), Belo Horizonte (2010 a 2013), Limeira (2011 e 2012), Recife (2014 e 2015) e Juiz de Fora (2010 e 2012). Houve participação de servidores de instituições federais, como a UFJF, presente em todas as edições, Universidade Federal de Viçosa (2013), do Instituto Federal de Educação do Paraná (2013), do Ministério da Educação (2010, 2011 e 2012) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2011 (Assis Júnior, 2017).

Em 2024, o programa conta com 40 docentes permanentes e 18 colaboradores (CAEd, 2024), de diversas áreas do conhecimento, ampliando as possibilidades de desenvolvimento das linhas de pesquisa oferecidas no curso: Modelos, Instrumentos e Medidas Educacionais, Gestão, Avaliação e Reforma da Educação Pública,

Equidade, Políticas e Financiamento da Educação Pública, Avaliação, Currículos e Desenvolvimento Profissional de Gestores e Professores da Educação Básica (CAEd, 2024).

Desde sua primeira avaliação, o PPGP/CAEd/UFJF mantinha conceito 4 na avaliação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), porém, na última avaliação, agora quadrienal, referente ao período 2017-2020, cujos resultados foram divulgados em dezembro de 2022, recebeu o conceito 3 (Brasil, 2022). A CAPES é um órgão do Governo Federal que, desde 1976, mantém uma avaliação periódica que subsidia o Conselho Nacional de Educação (CNE) em decisões sobre a criação e renovação para o funcionamento dos cursos de Mestrado e Doutorado no país, assegurando a qualidade do ensino, sendo o conceito 5 a pontuação máxima para programas de mestrado (UDESC, 2023).

Considerando a sua natureza de mestrado profissional, o PPGP/CAEd/UFJF permite a realização de pesquisas sobre o trabalho dos servidores da UFJF, tanto para os do *campus* sede em JF quanto para os de GV. Nesse sentido, o convênio entre a UFJF e a Fundação CAEd oferece, através do NUDEP, vagas reservadas para servidores efetivos, TAEs e docentes, com graduação completa, que participam de seleção visando ao preenchimento dessas vagas por meio de provas objetivas e dissertativas e de verificação do vínculo, com periodicidade, normalmente, anual (UFJF, 2023b). Ao final, os melhores classificados são divulgados em lista com orientações para matrícula e ingressam no curso, devendo cumprir todas as atividades previstas no programa. Para obtenção do grau de mestre, o aluno deve redigir um “Plano de Ação Educacional, elaborado conforme as orientações gerais do Colegiado do Programa, a ser apresentado perante uma banca examinadora” (CAEd, 2019, p. 6), que versa sobre atividade profissional relacionada ao seu ambiente de trabalho.

O Plano de Ação Educacional (PAE) exigido pelo programa vincula-se de forma bastante íntima às ações desempenhadas pelo servidor em seu ambiente de trabalho, configurando-se numa forma de pesquisa específica, a pesquisa-ação, abordada no Capítulo 3. Tal abordagem tem a singularidade de articular a pesquisa acadêmica com a prática profissional, promovendo alterações nos ambientes pesquisados ao mesmo tempo em que a pesquisa se desenvolve, e envolvendo todos os atores a ela relacionados (Thiollent; Colette, 2020).

A pesquisa-ação é instrumento de diálogo e de construção de novas práticas acadêmicas, de práticas que pressupõem a concepção de universidade como espaço social, voltado à construção de conhecimentos que possam alavancar transformações em prol da sociedade como um todo, quer no campo social, ambiental, econômico, tecnológico, científico, educacional e cultural (Thiollent; Colette, 2020).

É um objetivo primordial do programa a excelência na produção do conhecimento científico engajado, que propõe mudanças efetivas nas realidades de trabalho da área da educação, mas há também um destaque para a publicação desses estudos, que podem ser acessados por outros profissionais interessados.

O PPGP/CAEd/UFJF tem uma série de publicações realizadas a partir das pesquisas dos docentes e dos discentes do programa, por meio do Selo Editorial Gestão e Avaliação Educacional, criado em 2021 e vinculado à Editora UFJF, cujo objetivo primordial é dar visibilidade ao conhecimento produzido no programa, ainda que tenha espaço para outros pesquisadores dos temas que abrange, relacionados à educação (CAEd, 2024).

O Selo Editorial em Gestão e Avaliação Educacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é um periódico eletrônico de acesso aberto com a missão de publicar – em fluxo contínuo – livros e periódicos nas áreas de Gestão, Avaliação e Políticas Públicas Educacionais, bem como de áreas de pesquisas associadas a esses três grandes temas, de autoria de docentes, discentes e egressos do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, e de outros atores que permanecem em diálogo com as temáticas de interesse do selo, inclusive autores estrangeiros (CAEd, 2024).

Nessas publicações, é possível encontrar artigos produzidos a partir dos PAEs dos mestrandos do PPGP/CAEd/UFJF, em coletâneas temáticas organizadas por professores e outros profissionais ligados ao programa, que fazem as vezes de divulgadores científicos capacitados, também, pelo envolvimento com a elaboração desses escritos, que muitas vezes acompanharam ou orientaram. As coleções de artigos relacionadas no *site* do programa incluem as publicações: Bonificação Educacional em Pernambuco, de 2017; Gestão e Avaliação da Educação Pública, composto por seis *e-books* de professores do programa: Avanços do Plano Nacional de Educação no Matopiba, Desafios do Sucesso Educacional no Brasil, Educação e o Uso do Tempo, Políticas Educacionais, Rendimento Educacional no Brasil e

Sucesso Escolar e Práticas Pedagógicas; Gestão Educacional – Reflexões e Propostas, de 2018; Políticas Públicas Educacionais: mediações entre sociedade e sistemas educacionais, também de 2018; e o protocolo Para Alfabetizar na Idade Certa: Protocolos para a organização de uma política de formação continuada e de incentivo ao compromisso com os resultados para professores alfabetizadores, publicado em 2019 a partir de um estudo sobre o Programa de Alfabetização na Idade Certa, executado pelo governo estadual do Ceará (CAEd, 2024). As coletâneas também abrangem as séries Casos de Gestão, atualmente no sexto volume, publicado em 2019; Políticas Públicas, Gestão e Avaliação: estudos sobre a educação brasileira, editado em 2015; Diálogos e Proposições, com três volumes, publicados em 2016, 2017 e 2018.

Sobre esta última, a série Diálogos e Proposições, é importante dizer que traz artigos selecionados de forma a sistematizar a publicação das propostas de intervenção desenvolvidas pelos mestrandos durante o curso, e cada volume reúne propostas de redes de ensino diferentes: o primeiro volume trata da rede estadual do Rio de Janeiro; o segundo abarca PAEs da rede estadual de Minas Gerais e o terceiro, da rede estadual de ensino do Ceará.

Nessas edições, que foram elaboradas após contato com os egressos do PPGP/CAEd/UFJF das respectivas redes de ensino, para verificar como foi a implementação de seus PAEs, aponta-se que:

algumas adaptações foram necessárias para colocar em prática ações propostas nos PAEs, tendo em vista as dificuldades vividas; como, por exemplo, a escassez de recursos financeiros e de pessoal. Em alguns casos, os PAEs foram também complementados, sobretudo, em contextos em que o proponente foi também o executor do plano. Os desdobramentos possíveis na implementação dos planos são inerentes às mudanças da realidade na qual os atores educacionais estão inseridos (Quiossa *et al.*, 2017).

No prefácio do volume dois, os organizadores também afirmam que, na elaboração da coletânea, foi possível notar que uma das dificuldades para a implementação dos PAEs é a forma como a gestão das políticas públicas de educação no país prejudica o desenvolvimento de iniciativas de melhorias, ainda que amparadas em pesquisas e dados objetivos, com:

a forte recorrência de Políticas Públicas descontinuadas, o que sinaliza a falta de planejamento a longo prazo, a despreocupação com o desperdício de recursos e o aprofundamento das incertezas que recaem sobre os rumos da educação no Brasil (Quiossa *et al.*, 2017).

Daí se entrevê a importância da elaboração dos PAEs para o PPGP/CAEd/UFJF. O mestrado profissional promove a pesquisa como ação, envolve o pesquisador cada vez mais em seu ambiente de trabalho e frutifica em produções acadêmicas de qualidade, ancoradas na realidade experimentada não só pelo mestrando, mas por todos os atores envolvidos com ele e seu tema.

Com a elaboração do PAE almeja-se que os alunos se desenvolvam como profissionais atentos à dinamicidade das relações, ampliando suas perspectivas a partir da relação com a pesquisa. Nesse sentido, pretendemos despertar reflexões que levem os alunos a compreender os entraves identificados na sua prática, a questionar as ações, inclusive as suas próprias e, ainda, a se reconhecerem como atores nos processos políticos em que estão envolvidos. Acreditamos que as proposições elaboradas têm potencial para se transformarem verdadeiros diálogos com as escolas, comunidades e com as redes de ensino (Quiossa; Rivelli; Luna, 2016, p. 512).

Tendo o objetivo de pesquisar e propor melhorias também para o ensino público superior, em convergência com o PNPD e com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFJF, desde a criação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, houve participação de servidores da UFJF em todas as edições do curso (Assis Júnior, 2017).

A cada edital do programa, de forma complementar às regras do certame, e estabelecendo normas específicas para os servidores no referido mestrado, a UFJF publica uma portaria que disciplina a participação dos servidores no mestrado profissional do PPGP/CAEd/UFJF, definindo quantitativo de vagas, condições de participação e compromissos que o candidato deve assumir caso aprovado (UFJF, 2024).

Em levantamento preliminar realizado a partir de dados informados através de *e-mail* pelo NUGEC e pelo NUDEP, em cruzamento com informações obtidas do repositório de dissertações do PPGP/CAEd/UFJF (CAEd, 2023), foram identificados 125 servidores da UFJF egressos do programa, entre os anos de 2012 (quando foram apresentadas as primeiras dissertações da turma ingressante em 2010) e 2022. A

Tabela 4 apresenta o quantitativo dessas participações, considerando o ano de ingresso no programa:

Tabela 4 – Participação dos servidores da UFJF no PPGP/CAEd/UFJF

Ano	Alunos ingressantes	Quantidade de servidores da UFJF	Representação (%)
2010	105	07	6,67
2011	115	09	7,82
2012	117	05	4,27
2013	110	05	4,54
2014	109	08	7,33
2015	128	19	14,8
2016	106	21	19,8
2017	127	25	19,6
2018	132	12	9,00
2019	70	14	20,00
Total	1.119	125	11,17

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações do NUGEC e do portal CAEd (2025)

Muitos participantes da edição de 2019 precisaram estender seus prazos para conclusão do curso, vindo a finalizá-los nos anos de 2021 e 2022. Isto pode ser atribuído à declaração de emergência em saúde pública de importância internacional pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em 30 de janeiro de 2020, em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus – COVID-19, que restringiu as atividades da UFJF, suspendendo todas as atividades presenciais não essenciais (UFJF, 2020). Essa restrição também impossibilitou o ingresso de novas turmas do PPGP/CAEd/UFJF nos anos de 2020 e 2021 e, portanto, os egressos em 2022 são remanescentes das edições realizadas até 2019.

Em relação aos locais de lotação dos servidores, durante todas as edições do PPGP, houve uma participação bastante diluída pelas unidades que compõem a UFJF. O Quadro 2 apresenta esses dados:

Quadro 2 – Quantitativo de servidores por unidade de lotação na UFJF (n=125)

Unidade de Lotação	Quantidade de servidores (%)
Arquivo Central	0,8
Auditoria Interna	0,8
Centro de Biologia da Reprodução (CBR)	0,8
Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (CDARA)	0,8
Centro de Educação à Distância (CEAD)	3,2
Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO)	1,6
Centro de Pesquisas Sociais (CPS)	0,8
Diretoria de Ações Afirmativas	0,8
Faculdade de Enfermagem	1,6
Faculdade de Engenharia	4,8
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis	1,6
Faculdade de Educação	2,4
Faculdade de Comunicação	0,8
Faculdade de Educação Física e Desportos	2,4
Faculdade de Farmácia	0,8
Gabinete do Reitor	0,8
Hospital Universitário	2,4
Instituto de Artes e Design (IAD)	2,4
Instituto de Ciências Biológicas (ICB)	3,2
Instituto de Ciências Exatas (ICE)	5,4
Instituto de Ciências Humanas (ICH)	1,6
Colégio de Aplicação João XXIII	0,8
Faculdade de Medicina e de Medicina Veterinária	1,6
Faculdade de Odontologia	1,6
Faculdade de Direito	0,8
Pró-reitoria de Assistência Estudantil	2,4
Pró-reitoria de Cultura	0,8
Pró-reitoria de Extensão	2,4
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	16,0
Pró-reitoria de Graduação	4,8
Pró-reitoria de Infraestrutura	8,0
Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Gestão	5,4
Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa	3,2
Campus GV (Direção e faculdades)	11,2
Campus GV (Instituto de Ciências da Vida)	0,8
Total	125

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Percebe-se uma distribuição bastante equânime de servidores das unidades acadêmicas, com destaque para o ICE com 5,4% e a Faculdade de Engenharia com 4,8%; demais unidades apresentam participações abaixo de 3,2% dos servidores

egressos, e o *campus* de GV conta com 11,2% de participantes; no entanto, não foi possível identificar suas lotações, sendo registradas apenas como “*campus* GV” no SIGA (UFJF, 2023). Nota-se, porém, um quantitativo bem maior de participantes das Pró-reitorias, encabeçadas pela PROGEPE com 16% dos egressos, seguida pela Pró-reitoria de Infraestrutura, com 8%, pela Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Gestão, com 5,4% e pela Pró-reitoria de Graduação, com 4,8% dos participantes.

Dentre os trabalhos finalizados, algumas dissertações não possuíam relação com a UFJF; porém, através de consulta aos dados disponibilizados no SIGA/UFJF, pode-se observar que esses servidores, todos, ocupam cargos de nível superior. É razoável supor, dessa forma, que eles possam ser servidores com vínculos em outras instituições, em acúmulos legais de cargos, que tenham optado por estudar casos de gestão relacionados diretamente a esses outros ambientes, o que é permitido pelo programa, ou, ainda, que ingressaram na UFJF após o início do curso, com pesquisas já definidas em outras instituições conveniadas com o PPGP/CAEd/UFJF. O Quadro 3 apresenta os trabalhos realizados por esses servidores, por ano de defesa. Registra-se que as dissertações defendidas em 2013, 2014 e 2016 foram iniciadas quando seus autores ainda não eram servidores da UFJF, e que foram nomeados para seus respectivos cargos durante a realização de suas pós-graduações no PPGP, o que explica as escolhas desses temas.

Quadro 3 – Dissertações de servidores da UFJF alunos do PPGP relacionadas a outras instituições

Ano de defesa	Nome da pesquisa
2012	Gestão estratégica e participativa: uma alternativa para a rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora – MG
2012	Educação Hospitalar/Domiciliar no município de Juiz de Fora – Minas Gerais
2013	PROEB e o contexto do ensino médio: um estudo de caso em duas escolas de Coronel Fabriciano – Minas Gerais
2014	A inclusão de Ciências Naturais nos sistemas de avaliação da educação: o caso do Avalia BH

2016	A apropriação de resultados do PROEB e as estratégias utilizadas por duas escolas de ensino fundamental da rede estadual de ensino de Juiz de Fora
------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base no Repositório de Dissertações do PPGP/CAEd/UFJF (CAEd, 2023) e no SIGA/UFJF (2025).

Os temas afeitos à UFJF foram, sob diversos enfoques, relacionados a: políticas de estágios de cursos de graduação, inclusão e acessibilidade, gestão e fiscalização de contratos, gestão da informação e do conhecimento, assistência estudantil, evasão e reprovação em cursos de graduação, controles de gestão, acompanhamento de egressos, expansão e financiamento do ensino superior. Com a maior participação de servidores da PROGEPE, a maioria dos trabalhos apresenta temas relacionados à gestão de pessoas, e faz-se imperioso analisar como a qualificação desses servidores vem influenciando nas dinâmicas de trabalho da Pró-reitoria. Isso torna a presente pesquisa ainda mais necessária, visto que o que acontece nessa Pró-reitoria pode orientar os possíveis encaminhamentos das outras unidades em relação ao tratamento dado aos PAEs dos egressos do PPGP/CAEd/UFJF.

Fazemos destaque, aqui, ao fato de que a PROGEPE concentra o maior quantitativo de servidores qualificados pelo PPGP/CAEd/UFJF, o que evidencia a relevância de analisar as contribuições trazidas para a instituição através desse programa.

#### **2.4.1 A implementação dos PAEs dos servidores da PROGEPE**

Os servidores da PROGEPE idealizaram suas dissertações e respectivos PAEs para proporcionarem soluções necessárias ao aprimoramento dos serviços prestados aos usuários dessa Pró-reitoria, através do estudo dos casos de gestão. No entanto, embora exista um setor responsável pela inovação nos processos de trabalho (NUPLA), e essa captação das pesquisas possa ser considerada uma etapa, não se identificam canais de acolhimento e recepção de propostas inovadoras nesse sentido, que poderiam fazer um acompanhamento desses PAEs produzidos dentro do PPGP/CAEd/UFJF. Tampouco o NUDEP, enquanto responsável pelo desenvolvimento de pessoas, embora coordene os programas de reservas de vagas

para servidores e o Proquali, dispõe de quaisquer formas de monitoramento das dissertações e seus desdobramentos. Isso se reflete na falta de informações claras sobre a efetividade das propostas dos discentes do PPGP que, por diversas razões, podem não ter conseguido introduzir as inovações pesquisadas em seus ambientes de trabalho.

Dos 125 servidores da UFJF egressos do PPGP/CAEd/UFJF, foi identificado que 20 estavam lotados na PROGEPE quando realizaram seus mestrados e realizaram pesquisas relacionadas a seus respectivos setores, como mostra o Quadro 4:

Quadro 4 – Dissertações dos servidores da PROGEPE no âmbito do PPGP/CAEd/UFJF

Ano	Tema	Título do trabalho
2012	Avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho de técnicos administrativos em educação no âmbito de uma instituição federal de ensino superior
2013	Gestão do conhecimento	Gestão de processos na administração pública – um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento
2013	Acessibilidade e inclusão	Acessibilidade no ensino superior: o caso da UFJF
2013	Estágios*	O ideal e o real nos estágios curriculares supervisionados na UFJF
2016	Estágio probatório	Análise do procedimento de estágio probatório dos professores do magistério superior: o caso do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Juiz de Fora
2016	Gestão do conhecimento	A gestão do conhecimento em instituições federais de ensino: o caso de um setor da UFJF
2017	Gestão do conhecimento	Os desafios na implementação do sistema de arquivos na Universidade Federal de Juiz de Fora: o caso da CAP/PROGEPE
2017	Avaliação de desempenho	Programa de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora: uma análise dos desafios na construção do plano de metas
2017	Acessibilidade e inclusão	O percurso da acessibilidade dos servidores com deficiência na UFJF

2017	Acessibilidade e inclusão	A inclusão de servidores com deficiência na Universidade Federal de Juiz de Fora: diálogos entre princípio da igualdade, ações afirmativas e gestão do conhecimento
2018	Qualificação	O programa de apoio à qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora na perspectiva do modelo de gestão por competências
2018	Capacitação**	Capacitação de servidores: o caso do <i>campus</i> avançado da UFJF em Governador Valadares
2018	Concurso público	Procedimentos para aperfeiçoamento dos concursos públicos para docentes: o caso da UFJF
2019	Afastamentos e licenças	Licença para capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora: uma análise do processo
2019	Absenteísmo	Absenteísmo-doença e qualidade de vida no trabalho entre os técnicos-administrativos em educação da UFJF
2019	Aquisição de materiais	A aquisição de equipamentos de proteção individual na UFJF: considerações a partir do estudo de três laboratórios da Faculdade de Engenharia
2020	Avaliação de desempenho	Avaliação do desempenho de professores na Universidade Federal de Juiz de Fora
2020	Afastamentos e licenças	Afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i> de servidores técnicos administrativos em educação na Universidade Federal de Juiz de Fora
2021	Gestão do conhecimento	A implantação do sistema eletrônico de informações na Universidade Federal de Juiz de Fora: desafios e perspectivas
2022	Absenteísmo	Absenteísmo-doença entre docentes: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora

\* o servidor encontrava-se lotado na Prorh (antiga denominação da PROGEPE), porém sua pesquisa relacionou-se a outro ambiente de trabalho

\*\* a servidora à época atuava no *campus* avançado GV, também com gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Repositório de Dissertações do PPGP/CAEd/UFJF (CAEd, 2025).

Os temas trabalhados por esses servidores foram separados de acordo com as informações disponibilizadas em seus resumos, como demonstrado no Quadro 6, nos seguintes assuntos: afastamentos (2), aquisição de materiais (1), estágio probatório (1), absenteísmo (2), avaliação de desempenho (3), acessibilidade e inclusão (3), capacitação (1), concurso público (1), gestão do conhecimento (4) e qualificação (1). Observa-se uma maior prevalência de pesquisas relacionadas à gestão do conhecimento, seguidas por acessibilidade e inclusão, avaliação de desempenho e

absenteísmo, sendo que os demais assuntos foram tratados por um mestrando apenas.

Por se tratar de pós-graduação profissional, a seleção por um determinado tema, em geral, é definida pela formação do servidor em articulação com as atividades laborais que ele realiza, motivada pelo envolvimento direto com o ambiente de trabalho a que cada pesquisa se relaciona. Em consulta ao SIGA, conseguimos identificar tanto a área de formação quanto a lotação dos servidores aqui pesquisados, se já exerceram funções gratificadas ou cargos de direção/coordenação, bem como se o período de exercício dessas funções coincidiu com a realização de suas pesquisas. E, na busca por evidências para embasar o presente caso de gestão, as informações disponibilizadas pelos autores nas próprias dissertações sobre suas formações, áreas de pesquisa e de atuação na UFJF possibilitaram descortinar as relações entre esses dados e as motivações de cada trabalho. Também foram realizadas trocas por *e-mail* com os autores, a fim de identificar os encaminhamentos dados às pesquisas após a defesa da dissertação.

Ressalta-se que a pesquisa “Capacitação de servidores: o caso do *campus* avançado da UFJF em Governador Valadares” está incluída, porém a autora, à época (2018), encontrava-se lotada na Coordenação de Gestão de Pessoas do *campus* avançado de Governador Valadares. Este trabalho chegou a ser premiado com o primeiro lugar na categoria “Banner” no 38º Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino (ENDP), em 2018 (UFJF, 2018). Outro servidor, lotado na Pró-reitoria de Recursos Humanos (PRORH) – denominação da PROGEPE até 2016 – quando da realização de seu mestrado (2013), optou por pesquisar a política de estágios supervisionados dos cursos de graduação na UFJF que, por não se relacionar aos objetivos desta pesquisa, será desconsiderado. Além dessas duas pesquisas, serão desconsideradas, para efeitos deste estudo, outras três dissertações, cujos autores não estão mais em atividade na Progepe.

Em cada dissertação, na apresentação do pesquisador, é possível encontrar informações sobre a motivação de cada servidor que, como ressaltado acima, envolve sua própria formação profissional, seu cargo e suas atividades laborais. Assim, identificamos que a pesquisa de Cruz (2019), que exerce o cargo de engenheiro de segurança do trabalho e atua na COSSBE, voltou-se para a discussão sobre a

qualidade de vida no trabalho e o absenteísmo dos TAEs da UFJF. Andrade (2017), servidor lotado na Gerência de Cadastro, que se acercou do tema da gestão do conhecimento, define como seu problema de pesquisa “o desequilíbrio na organização e execução de uma política de arquivos conjugada com um sistema de arquivos que cuide dos documentos produzidos e/ou recebidos na PROGEPE” (Andrade, 2017, p. 19), enquanto Marcelino (2018), servidora do NUDEP, setor responsável pelo Proquali, tratou deste programa sob a perspectiva do modelo de gestão por competências (Marcelino, 2018).

Em alguns casos, ainda, o interesse pelo assunto se deu pela observação da realidade na qual se inserem, como na dissertação intitulada “A inclusão de servidores com deficiência na Universidade Federal de Juiz de Fora: diálogos entre princípio da igualdade, ações afirmativas e gestão do conhecimento”, cuja autora relata que seu tema foi definido a partir do ingresso em seu setor de uma servidora com deficiência (Valle, 2017, p. 13). Assim como ela, Guizellini (2016) ocupou-se do tema da gestão do conhecimento e partiu da “observação de que possivelmente o envelhecimento do quadro de técnicos da carreira (visto) em âmbito nacional, se confirmaria, em grandes números, a nível local” (Guizellini, 2016, p. 18), tendo ela se preocupado com a previsão da aposentadoria iminente de vários servidores em seu próprio setor, que levariam consigo conhecimentos acumulados ao longo dos anos de trabalho.

Em dez desses trabalhos, a motivação principal alegada ocorreu pelo fato de o pesquisador trabalhar diretamente com o objeto/tema de sua pesquisa, sendo que cinco deles ocuparam a posição de gestores em algum momento da realização de seus mestrados – não considerando, aqui, períodos de substituição. Assim, em certa medida, pela prerrogativa da gestão dessas atividades, puderam abordá-las de forma mais aprofundada, acessar documentos com mais facilidade e observar o *continuum* dos trabalhos.

Foi nesse sentido que Castro (2019) abordou as alterações necessárias para a concessão de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de TAEs, considerando mudanças na legislação federal, às quais a UFJF deveria se adequar. Na condição de gestora do NUDEP, levou diretamente ao Pró-reitor Adjunto de Gestão de Pessoas, como seu superior hierárquico à época, a idealização da reformulação dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* dos TAEs da UFJF, que foi

prontamente aceita, levada para discussão com a equipe do setor e, após a elaboração de uma minuta de portaria, apresentada ao CONSU. Após apreciação pelo Conselho, a minuta foi aprovada e regulamentada pela Resolução CONSU/UFJF nº 35, de 17 de julho de 2023, sendo, então, um PAE apresentado por servidor da PROGEPE que conseguiu efetivar completamente as mudanças propostas no trabalho do setor.

Enquanto isso, Pereira (2017), que veio a ocupar função de coordenador da CAMP durante um período no qual pôde gerir as políticas por ele estudadas, relacionadas à pactuação de metas do Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFJF (PROADES), procurou facilitar a compreensão da fase de elaboração do Plano de Metas do PROADES, que foi, de fato, com contribuições de sua pesquisa, reformulado.

Da mesma forma, Ferreira (2018), gerente da GRSE, que observou entraves nos procedimentos de concursos docentes na UFJF em suas quatro fases: abertura, habilitação, julgamento e homologação, e buscou entendê-los para aperfeiçoar todo o sistema de realização desses certames, conseguiu promover as mudanças que formulou para o trabalho.

Moura (2016) explicou que sua dissertação foi apresentada à sua Coordenação e foi aceita, porém, a finalização do MOP e, posteriormente, a suspensão das atividades presenciais não essenciais na UFJF devido à pandemia de covid-19 impossibilitaram a continuidade dos trabalhos de alteração nos processos de avaliação de desempenho por ela pesquisados. Cabe salientar que Moura também é gestora de seu setor.

Os servidores que, como Moura (2016), finalizaram seus mestrados mais recentemente foram afetados pela interrupção das atividades presenciais na UFJF, em função da pandemia de covid-19. A permanência em trabalho remoto de grande parte das unidades da UFJF a partir de março de 2020 (UFJF, 2020), e as prioridades no retorno, feito de forma gradual e segura, seguindo os protocolos recomendados pelo Ministério da Saúde e pela Prefeitura de Juiz de Fora, impactaram na apresentação e discussão dessas propostas, pois alteraram muitas lógicas de trabalho no pós-pandemia, além da necessidade de atender às demandas reprimidas.

Diante disso, Guimarães, que em 2022 propôs uma série de intervenções coletivas, a partir da criação de uma comissão e de ações que envolvem setores

diversos que não conseguiram interagir desde o retorno, ainda não conseguiu apreciação de seu PAE, relacionado, justamente, ao absenteísmo por motivo de doença dos docentes da instituição. No caso de Guimarães (2022), houve, ainda, razões de ordem técnica que impediram a implementação de seu trabalho, como aumento no número de atendimentos do setor, o término próximo do contrato com a atual prestadora de saúde e a diminuição da equipe no período, segundo relatado por ele.

Percebe-se, dessa forma, que as pesquisas realizadas no âmbito do PPGP/CAED/UFJF têm tido um alcance ainda limitado diante dos seus potenciais, e que depende quase exclusivamente da iniciativa do próprio servidor levá-las aos gestores (mesmo quando são os próprios autores da pesquisa, devem encaminhar aos respectivos superiores hierárquicos) para solicitar a apreciação e discussão. Não foi identificada, a princípio, nenhuma proposta que tenha sido objeto de discussão sem esse primeiro passo de seu autor, nem canais de comunicação e monitoramento das proposições dos servidores, tanto em relação à PROGEPE, nem em outras unidades da UFJF.

Para o mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do PPGP/CAEd/UFJF, que completa pouco mais de dez anos de sua implantação e cuja conceituação na CAPES apresentou um pequeno declínio no último quadriênio (BRASIL, 2022), um diagnóstico sobre as produções propostas por seus egressos, mesmo dentro do recorte limitado à PROGEPE, pode ser interessante. Limitando a pesquisa ao ambiente de trabalho desta autora, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, foi possível estabelecer diálogos com esses egressos, verificar quais foram suas dificuldades, os motivos pelos quais seus planos de ação se efetivaram ou pelos quais eles não puderam ser aplicados, consultar os gestores e os documentos relacionados a esses trabalhos, enfim, os desdobramentos de suas pesquisas. Nesse sentido, é importante que as propostas dos servidores qualificados através do PPGP/CAEd/UFJF sejam acolhidas de forma sistemática pela PROGEPE, constituindo uma política de tratamento dos casos de gestão, numa abordagem que objetive o desenvolvimento e inovação do serviço público, considerando os investimentos realizados na qualificação desses servidores, que devem se refletir na melhoria dos serviços oferecidos.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE SERVIDORES DA PROGEPE NO ÂMBITO DO PPGP**

No capítulo 2, foram abordadas as políticas empregadas na administração pública federal para a qualificação de pessoal, como a concessão de incentivos e possibilidades de desenvolvimento nas carreiras, e os programas de qualificação construídos pela UFJF para seus próprios servidores. Também foram apresentadas a UFJF e a PROGEPE, seu organograma e a composição do quadro de servidores. Além disso, foi feita uma caracterização das pesquisas já realizadas por servidores da PROGEPE no âmbito do PPGP/CAEd/UFJF, com suas principais temáticas e os resultados obtidos até hoje por essas propostas.

Neste capítulo, dividido em duas partes, são trazidos o referencial teórico que servirá de subsídio para análise do problema presentemente estudado, bem como a metodologia adotada para desenvolvê-lo. A primeira parte aponta o embasamento teórico utilizado para as análises e a segunda detalha a metodologia que norteia a presente pesquisa, partindo do levantamento bibliográfico, leitura e análise das dissertações pesquisadas, produzidas pelos servidores da PROGEPE, e passa pela realização de entrevistas com os autores, a fim de perceber quais foram os principais entraves e dificuldades que enfrentaram para a proposição de seus trabalhos. A partir desses dados, podem ser identificadas as pesquisas que foram bem-sucedidas, a fim de relacionar os pontos que permitiram a sua implementação e as possibilidades que ainda têm de serem implementadas, bem como os entraves que foram encontrados nesse processo, possibilitando, assim, a proposição de uma maneira mais eficiente de recepção e acolhimento dessas pesquisas, no âmbito da UFJF.

#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção está subdividida em quatro subseções, a saber: a primeira trata da organização das instituições públicas na perspectiva da racionalidade burocrática de Max Weber, fiando-se na trajetória histórica que culmina na atual configuração da administração pública brasileira; a segunda subseção aborda o planejamento estratégico nas instituições públicas, em especial nas universidades federais, como planos de desenvolvimento institucional e ampliação e aperfeiçoamento dos serviços

ofertados, ressaltando os pontos que se relacionam com o desenvolvimento de pessoas. A terceira subseção versa sobre a pesquisa-ação enquanto ferramenta para a pesquisa qualitativa, suas características e as contribuições que agrega ao presente trabalho. E a quarta subseção traz alguns estudos sobre o monitoramento das políticas de qualificação e formação em serviço das universidades públicas brasileiras.

### 3.1.1 Organizações, burocracia e racionalidade administrativa

A origem e o desenvolvimento do capitalismo e suas organizações foram estudados por diversos autores. Em “A origem do capitalismo” (2001), Ellen M. Woods, embora focada mais especialmente nos aspectos econômicos da lógica capitalista, faz um levantamento de interpretações sobre esse surgimento que, segundo ela, não esgotam a questão por não considerarem os pontos de partida adequados:

Na maioria das descrições do capitalismo e de sua origem, na verdade não há origem. O capitalismo parece estar sempre lá, em algum lugar, precisando apenas ser libertado de suas correntes – dos grilhões do feudalismo, por exemplo – para poder crescer e amadurecer. Caracteristicamente, esses grilhões são políticos: os poderes senhoriais parasitários ou as restrições de um Estado autocrático. Às vezes, são culturais ou ideológicos – a religião errada, quem sabe (Woods, 2001, p. 14).

Para Woods, costuma-se naturalizar a ascensão e os valores intrínsecos ao capitalismo como se fossem um caminho esperado e justificado da ordem econômica no processo histórico (Woods, 2001, p. 122), perspectiva que ela atribui, entre outros autores, ao sociólogo alemão Max Weber. Segundo Weber, o surgimento do capitalismo foi influenciado pela religião, que mudou a percepção sobre a acumulação e a dedicação ao trabalho, fazendo com que deixassem de ser condenáveis e passassem a ser desejáveis (Weber, 2007).

Até onde alcançou a potência da concepção puritana de vida, em todos esses casos ela beneficiou — e isso, naturalmente, é muito mais importante que o mero favorecimento da acumulação de capital — a tendência à conduta de vida burguesa economicamente *racional*; ela foi seu mais essencial, ou melhor, acima de tudo seu único portador conseqüente (*sic*). Ela fez a cama para o “*homo oeconomicus*” moderno (Weber, 2007, p. 158, destaques do autor).

É nessa inspiração na religião enquanto instituição organizada que Weber identifica a influência da ética protestante na ascensão e na estruturação política do capitalismo moderno (Neubert, 2017, p. 65).

Com isso, Collins quer enfatizar o que a teoria madura de Weber sobre o capitalismo já havia dito: o papel central da religião, enquanto geradora do elemento organizacional próprio daquele sistema de dominação racional sobre grandes populações que mais tarde se tornaria icônico da cultura ocidental. **A religião oferece um tipo de organização política da vida cotidiana, que traz consigo, como consequência, um comportamento e uma ideologia econômica** (Neubert, 2017, p. 65, grifo nosso).

Vasconcelos atribui ao protestantismo ali nascente “um padrão moral de acumulação de riquezas em que o trabalho era supremamente valorizado” (Vasconcelos, 2004, p. 204), que legitimou a acumulação capitalista e, ao mesmo tempo, permitiu que se disseminasse uma “ética burguesa de trabalho”, a mesma que culminará no individualismo religioso e no racionalismo (Vasconcelos, 2004, p. 204).

Neubert explica que, para Weber, a necessidade de se operar com disciplina e método criou um modelo de administração racional, privilegiando um comportamento voltado para os resultados do trabalho. Junto a isso, a separação entre os ambientes doméstico e de trabalho favoreceu o desenvolvimento das organizações complexas que caracterizam o sistema capitalista, atingindo os objetivos de impessoalidade e disciplina de que a burocracia necessita (Neubert, 2017, p. 66).

O racionalismo, na ótica weberiana, é uma das formas de apresentação da autoridade, que surge do cumprimento de ordens em uma organização formal e despersonalizada e se torna fundamental para a operacionalização da burocracia no mundo moderno (Vasconcelos, 2004, p. 204), já que, nas organizações é preciso reconhecer o modelo de autoridade estabelecido e obedecer às regras para o funcionamento adequado em direção aos objetivos a que ela se propõe.

O estabelecimento desse modelo em substituição ao patrimonialismo foi fundamental para a defesa da coisa pública (Brasil, 1995, p. 20), a supressão do clientelismo, do nepotismo e do empreguismo que marcavam o período anterior, em que o público e o privado se confundiam e facilitava a corrupção (Medeiros, 2006, p. 144).

Sob o prisma da racionalidade burocrática, que compreende como “processo de especialização científica e peculiar diferenciação da técnica” (Weber, 2000 *apud*

Santos, 2015, p. 107), Weber dedicou-se a entender o funcionamento das organizações diante das demandas do mercado, destacando que essas demandas exigem controle e aperfeiçoamento permanente da capacidade operacional para a maximização dos resultados (Santos, 2015, p. 109), sendo a burocracia o mecanismo que operacionaliza esse controle.

Santos (2015) esclarece que, para obter a maior eficiência administrativa possível, dentro da perspectiva da racionalidade, devem ser observados aspectos importantes da burocracia, especialmente em instituições do Estado, como seleções criteriosas de pessoal, marcadas pela impessoalidade, a divisão e distribuição racional de funções, a estrita obediência às leis e aos regulamentos, atrelado à previsão de disciplina hierárquica, conforme apregoava Weber (Santos, 2015, p. 110). Seguindo esse viés, a permanente qualificação dos trabalhadores e dos serviços é determinante para a racionalidade burocrática, a fim de assegurar “sustentação, organicidade e suporte especializado, necessários às inovações tecnológicas” (Gerth; Mills, 1971, *apud* Santos, 2015, p. 108). O estatuto da burocracia procura dar certa previsibilidade à atuação de seus trabalhadores, que devem colocar os interesses da organização em primeiro lugar, e por isso a importância do respeito às regras e leis, e à hierarquia (Coltro, 2005, recurso *on-line*). Nesse sentido, o retorno sobre o investimento realizado é importante para a organização como medida de sucesso e faz parte de suas metas, remetendo à ética protestante que Weber destrinchou (Vasconcelos, 2004, p. 206).

Essa lógica burocrática se estabeleceu como a mais adequada para a administração dos Estados liberais dos séculos XVIII e XIX, e perdurou durante boa parte do XX, porém passou a ser considerada ineficiente e morosa, principalmente a partir dos anos 1960 (Medeiros, 2006, p. 144).

No Brasil, a administração pública era marcada pelo clientelismo e por práticas elitistas herdadas do período colonial, quando ainda se encontrava atrelado ao controle e às decisões da Coroa Portuguesa. Após a Proclamação da República, em 1889, não houve grandes modificações no ordenamento público e, ao longo de aproximadamente 40 anos, a República não conseguiu acompanhar as demandas da industrialização, da urbanização crescente e da diversificação da economia (Costa, 2008). Apenas em 1930, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, a burocracia clássica weberiana assomou no cenário nacional, equipando o Estado com um

aparato burocrático competente e modernizante, que visava ao desenvolvimento nacional (Abrucio, 2010).

Abrucio (2010) destaca como singularidade da era Vargas a criação da primeira estrutura burocrática weberiana, para produzir políticas públicas em larga escala, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (Teixeira, 2021, p. 29).

O DASP implementou uma série de medidas que incluíram a centralização dos processos de compras públicas, a obrigatoriedade de concurso público para ascender aos cargos da administração, a reorganização das carreiras e a padronização dos vencimentos. Em 1939, foi aprovado o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis, forjando a máquina burocrática necessária para o desempenho das funções de estado e fundada na meritocracia, abandonando as práticas clientelistas até então predominantes (Abrucio, 2010). O Estatuto foi modificado em 1952 e, mesmo com algumas burlas nos períodos posteriores, que abriram espaço para um dualismo com o clientelismo em algumas funções e órgãos (Abrucio, 2010), manteve-se em vigência até a promulgação da Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990).

Com a demanda por políticas públicas mais voltadas ao atendimento do bem-estar da população, a partir dos anos 1990, em todo o mundo passou-se a discutir o formato da administração burocrática, considerada limitada para as novas atribuições dos Estados – que passaram a desempenhar funções mais de reguladores do que propriamente de executores dos serviços públicos. A burocracia weberiana cedeu espaço para modelos organizacionais mais voltados para esses papéis e inspirados na administração de organizações privadas. Aqui também se iniciou um movimento que buscava reformar o Estado para atender às novas demandas da época. Assim, houve grande adesão à chamada Nova Administração Pública (NAP), caracterizada pelo gerencialismo, isto é, pelo desenvolvimento de programas com foco na eficiência e na melhoria na qualidade dos serviços prestados à população (Medeiros, 2006, p. 150). Já experimentada nos Estados Unidos e em países da Europa, a administração pública gerencial buscava restaurar a competitividade econômica no mercado internacional e tornar o aparelho de estado mais eficiente.

No caso do Reino Unido, tratava-se de responder ao avanço de outros países no mercado internacional. No referido período, a cúpula do governo inglês procurou aumentar os níveis de produtividade e

realização no campo da economia, da política, do governo, das artes e das ciências (Heelas, 1991). A ex-ministra [Margaret Thatcher] e participantes de seu governo estiveram por anos engajados nos *think tanks* neoconservadores, nos quais realizaram vários estudos no campo da cultura empreendedorista. Resgataram-se assim os valores vitorianos, como o esforço e o trabalho duro, cultivando-se também a motivação, a ambição criativa, a inovação, a excelência, a independência, a flexibilidade e a responsabilidade pessoal (Morris, 1991).

Paralelamente, nos Estados Unidos se desenvolvia o culto à excelência (Du Gay, 1991), que captou a essência do *American dream*, uma vez que alimentou o ufanismo da era Reagan ao fixar no imaginário social fantasias de oportunidade de progresso e crescimento baseados na iniciativa individual. Nesse país, o ideário gerencialista se consolidou como referência no campo da gestão pública uma década mais tarde, com o livro de Osborne e Gaebler intitulado *Reinventando o governo*, de 1992 (Paes de Paula, 2005, p. 37, destaques da autora).

O marco da administração gerencial no Brasil foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), instituído em 1995 (Medeiros, 2006, p. 151). Formulada pelo professor Luís Carlos Bresser-Pereira, então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, o plano tinha como pilares o ajustamento fiscal, reformas econômicas e da previdência social, inovação dos instrumentos da política social, a fim de aumentar a qualidade dos serviços públicos, e a reforma do aparelho de Estado, para aumentar a governança (Costa, 2008). Através dessa reforma, seria promovida uma reorganização administrativa do governo federal com ênfase na organização das informações da Administração Pública e no fortalecimento das carreiras de estado, aperfeiçoando o modelo meritocrático.

Entendia-se, à época, que o Estado brasileiro se encontrava limitado pelo modelo burocrático, que tendia a ser mais oneroso, lento e ineficiente (Costa, 2008, recurso *on-line*).

O PDRAE pretendia reforçar a governança através da descentralização vertical (para as esferas municipal e estadual) de serviços sociais e de infraestrutura e da implantação progressiva e programada de uma administração do tipo gerencial (Costa, 2008, recurso *on-line*).

No entanto, ainda assim se admitia que a administração gerencial vinha não para substituir a forma burocrática, mas para complementá-la, como assinala o próprio PDRAE:

A administração pública gerencial constitui um avanço e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto

não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. **Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais**, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático (Brasil, 1995, p. 16, grifo nosso).

Ferreira (2013) afirma que a administração gerencial comportava características positivas: velocidade e agilidade de resposta do prestador de serviços; utilização de sistemas flexíveis de atendimento, possibilitando maior segmentação; busca da excelência, com o estabelecimento de padrões e metas de qualidade; manutenção de canais de comunicação com os usuários; avaliação da qualidade dos serviços prestados; mas que, porém, empregava mecanismos da administração privada para atingi-los, o que ele considera um problema (Ferreira, 2013, p. 44).

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental (Brasil, 1995, p. 16).

A combinação de estruturas burocráticas de Estado com elementos da cultura gerencial baseou-se na introdução de ferramentas de gestão privada, como programas de qualidade, terceirização, planejamento estratégico, entre outras, adaptadas à realidade da administração pública, trazendo mais agilidade e eficiência aos serviços prestados, porém mantendo princípios da burocracia (Medeiros, 2006, p. 151).

Assim, retomando o entendimento de Souza, diante da importância da qualificação dos trabalhadores para a racionalidade burocrática, garantindo o suporte especializado às inovações tecnológicas (Santos, 2015) e às demandas da sociedade, a administração pública – aqui, portanto, incluem-se as IFES brasileiras – devem, além de estabelecer normas para o correto funcionamento de suas atividades para o atendimento aos cidadãos, fornece condições para que seus servidores estejam em permanente qualificação e capacitação, visando o incremento constante na qualidade dos serviços.

É importante lembrar que, como traz Vasconcelos (2004), dentro da ótica da racionalidade burocrática e remetendo à ética protestante, é importante que seja aferido o retorno sobre todo investimento público realizado, para justificar o emprego

desse recurso e manter o alinhamento ao planejamento estratégico da instituição. A administração gerencial acrescentou avanços importantes nesse aspecto, possibilitando que a eficiência nos trabalhos também seja percebida nas prestações de contas, com transparência e publicidade, reforçando o caráter participativo e de controle dos resultados que este modelo prevê.

A qualificação dos TAEs, no caso das IFES, segue exatamente esse propósito: a prestação de serviços educacionais, no ensino superior, exige um perfil profissional cada vez mais qualificado, ativo e competente para o atendimento de suas demandas.

Nesse sentido, conceber todos os servidores da instituição, em suas funções de gestão, de docência e de atuação técnica, como profissionais da educação significa pensar a educação no contexto escolarizado como uma atividade profissionalizada que requer programas de formação estruturados em torno de problemas e projetos de ação, tomando a instituição de ensino como lugar de referência e não somente em torno de conteúdos acadêmicos. **O estudo crítico do cotidiano de trabalho e a busca de soluções institucionais para problemas detectados na dinâmica educativo-acadêmica são necessidades a serem atendidas na qualificação dos servidores** (IFPB, 2020, p. 14, grifo nosso).

O estudo de um caso de gestão ambientado no local de lotação do servidor discente do PPGP/CAEd//UFJF, em conjunto com a apresentação de uma proposta de intervenção materializada nos PAEs, converge para o destaque dado no trecho acima, retirado do Plano de Qualificação dos Servidores 2020-2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), ilustrando a importância cada vez maior dada à qualificação dos servidores das IFES. Fica patente, aqui, o interesse que o tema suscita e sua relevância, em coerência com o PNPD do governo federal e com o PDP da UFJF, que realizam investimentos constantes na qualificação de seus servidores.

Entende-se, portanto, que as políticas de gestão de pessoal precisam ser contínuas, transparentes e ter critérios de funcionamento bem delineados, desde o início de cada processo até seu final, o que se atrela de forma bastante íntima com os objetivos desta pesquisa.

### **3.1.2 Planejamento estratégico nas organizações públicas**

Como mencionado na seção anterior, o estabelecimento da estrutura burocrática nas organizações públicas segue um histórico de desenvolvimento das políticas públicas para o atendimento das crescentes demandas da sociedade, bem como da imprescindibilidade de avaliação e de controle dos recursos investidos e seus resultados. Os modelos de administração foram evoluindo conforme a necessidade dos serviços, e hoje existe uma larga área de conhecimento voltada para o aprimoramento da administração pública, que tende atualmente para as práticas de gestão participativa, estratégica e transparente.

O estabelecimento de metas claras e objetivas está, de certa forma, hoje, indissociável do funcionamento de todos os órgãos do poder público. Como consequência, as IFES precisam ancorar suas ações em planos e projetos detalhados, que permitam acompanhar, avaliar e reorganizar os fluxos, facilitando a tomada de decisões, a fim de obter melhores resultados e sua legitimidade frente à população (Ventura; Pereira, 2010). O planejamento estratégico é a forma que tem se mostrado mais eficiente para tal, diante das necessidades e exigências da administração das instituições de ensino.

Com origens que remontam ao século V a.C., a noção de estratégia partiu das atividades militares e do planejamento de guerras, tendo permanecido circunscrita a essas atividades durante muito tempo (De Araújo; Silva, 2011). A partir dos anos 1960, no entanto, desenvolveu-se um grande interesse pelo tema, transferido para o ambiente das organizações, que se intensificou nas décadas de 1980-1990, gerando várias teorias no campo da administração privada.

Isabel Nicolau (2001) destaca a importância de decisões estratégicas, implícitas ou explícitas, dentro das organizações e aponta para a indissociabilidade entre sua realidade interna e o meio onde se inserem, e que influenciam na tomada de decisões. Essas decisões podem ocorrer de forma racional e formal, negociada ou ainda ser uma construção permanente dentro da instituição (Nicolau, 2001).

Belmiro (2001) afirma que é preciso pensar estrategicamente, compreendendo as ameaças e incertezas a que a organização está sujeita, para que se possam estabelecer os passos seguintes.

Somente partindo do pensamento estratégico já estabelecido é possível fazer um planejamento estratégico, que é, segundo Da Silveira e Lunkes (2017), uma combinação entre o meio e as condições internas da organização, visando atingir os

objetivos futuros, utilizando e reforçando seus pontos fortes e atenuando os fracos (Da Silveira; Lunkes, 2017).

O planejamento estratégico é um instrumento fundamental para diminuir incertezas e orientar os encaminhamentos de uma organização, a fim de alcançar resultados cada vez melhores e se posicionarem competitivamente no mercado, pois direcionam os esforços para os objetivos da organização. Além disso, é uma forma eficiente de conseguir integração e articulação entre as diversas áreas de uma organização (De Araújo; Silva, 2011) de maneira abrangente. Nas palavras de Pereira (2002):

Por Planejamento Estratégico entende-se o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa. Planejamento Estratégico consiste também no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (Pereira, 2002, p. 23).

Nas organizações privadas, o planejamento estratégico objetiva aumentar a competitividade, seja através da diminuição dos custos e, portanto, dos valores a serem cobrados, ou da especialização da produção, que oferece um diferencial em relação aos concorrentes, garantindo a fidelidade da clientela. No entanto, nas organizações públicas, não existe tal preocupação, visto que não há objetivo de lucro, e a adoção do planejamento estratégico foi mais tardia, com foco na excelência na prestação de serviços (De Araújo e Silva; Gonçalves, 2011).

A burocracia é apontada como um obstáculo à implantação do planejamento estratégico nas instituições públicas, visto que pouco estímulo é oferecido a criatividade nesse modelo (De Araújo e Silva; Gonçalves, 2011).

No entanto, no âmbito público, o planejamento estratégico tende a ser uma poderosa ferramenta de gestão para oferecer os serviços com qualidade e transparência, numa perspectiva de aprimoramento do trabalho condizente com a utilização justa e coerente dos recursos públicos. Através do planejamento, a administração pública busca minimizar incertezas e riscos, prevendo possíveis percalços e intercorrências que diminuam a efetividade ou continuidade de ações

(Ventura; Pereira, 2010). Além disso, traz previsibilidade à forma e recursos necessários para realizar aquilo a que se propõe e orienta todo o processo decisório, fornecendo celeridade às suas ações e programas.

A trajetória de aperfeiçoamento das políticas públicas de qualificação de servidores segue nesse sentido, que tende a trazer mais eficiência para o trabalho, diante de gastos cada vez mais racionais do dinheiro público, de forma transparente. O acesso ao trabalho de um servidor mais capacitado e qualificado traz muitos benefícios para os usuários, que contam com profissionais competentes, conscientes e atualizados em suas áreas de atuação. O planejamento estratégico para as políticas de qualificação pode reduzir gastos, redirecionar recursos para áreas que precisam de pessoal especializado ou com aprendizagens defasadas, e preencher lacunas em serviços que não têm pessoal adequadamente capacitado/qualificado para exercê-los.

Nas instituições públicas, observa-se que, nas últimas décadas, o planejamento estratégico assumiu fundamental importância para o desempenho cada vez mais eficiente e dinâmico da administração. Experiências foram relatadas em estudos anteriores (Silva; Gonçalves, 2011; Da Silveira; Lunkes, 2017) sobre a introdução e construção do planejamento estratégico nas instituições públicas, e nos dedicaremos, aqui, a tratar do tema sob o enfoque das universidades públicas federais.

Toda instituição federal de ensino superior pública (IFES), mantida por impostos federais e instrumento de investimento da cidadania brasileira, necessita considerar a responsabilidade sobre como gerar cursos de excelência, pesquisas referenciais, integração com o mundo à sua volta e a produção de inovação científica e tecnológica em todas as áreas. Ao lado dos recursos financeiros necessários para tal (e reafirme-se aqui a necessidade do compromisso da União Federal com tal), **é mister estruturar um planejamento estratégico para a atuação cuidadosa e orientada** com relação a macro objetivos e a preparação do terreno institucional para sua realização (UFJF, 2022, p. 20, grifo nosso).

Na condição de instituições de ensino superior (IES), públicas e vinculadas ao governo federal sob subordinação ao Ministério da Educação (MEC), as Universidades precisam oferecer ensino e serviços de excelência, e prestar contas sobre os investimentos que são feitos nelas. Nesse sentido, é fundamental que suas ações sejam precedidas de um planejamento minucioso e estruturado, que contemple todos os aspectos relevantes em sua atuação. Esse planejamento institucional, nas

IES, é determinado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse documento deve ser formulado conforme as regulamentações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), rumo à melhoria dos serviços prestados pela instituição. É uma forma de acompanhamento das ações estratégicas traçadas e de avaliação e controle dessas metas, constituindo-se num instrumento de gestão pública (Brasil, 2017).

A Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002, dispõe sobre credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos das IES, autorização dos cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior e traz, em seu artigo 5º, a previsão do PDI como compromisso de cada universidade com o MEC, além de condicionar os atos de credenciamento e reconhecimentos das IES e as ações de supervisão realizadas pela Secretaria de Educação Superior do MEC à apresentação do PDI para os cinco anos seguintes, devendo sofrer aditamento no caso de sua modificação (Brasil, 2002).

A normativa mais recente nesse sentido é o Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, que regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, reforçando o papel do PDI como instrumento planejador e orientador das ações das IES e de seu compromisso com o Ministério da Educação.

A cada cinco anos, portanto, cada IES deve reelaborar seu PDI. O processo de construção do PDI passa por uma ampla divulgação e é aberto à contribuição de toda a comunidade universitária, que participa dos grupos de trabalho definidos pela metodologia empregada na instituição. Na UFJF, atualmente, está em vigência o PDI referente ao quinquênio 2022-2027, e nele é definido que é preciso:

observar a dimensão “estratégica”, aquela que estabelece a direção para a organização em termos de macropolíticas, construindo objetivos e metas orientadoras para a instituição como um todo, não podendo ser confundida com planos táticos e operacionais (UFJF, 2022, p. 21).

Esse planejamento, feito de forma participativa, perpassa os aspectos relacionados a ensino, pesquisa e extensão, mas também pela gestão universitária,

do planejamento de pessoal técnico-administrativo e docente, pelas licitações, investimentos em infraestrutura e tecnologia, pela governança e avaliações do funcionamento da instituição (UFJF, 2022d).

Especificamente sobre a gestão de pessoas na UFJF, o PDI traz, como orientação global, a “promoção de uma política transparente e impessoal, buscando incrementar as condições de trabalho e promoção de atividades de capacitação dos servidores” (UFJF, 2022, p. 66).

Nesse sentido, a qualificação dos servidores da UFJF vai ao encontro das normativas que preconizam o planejamento estratégico como forma de gerir recursos e dar retorno sobre os investimentos realizados. No entanto, é importante observar que não há menção, no PDI da UFJF para o período de 2022 a 2027, de ações estratégicas específicas para a qualificação dos servidores em relação à finalidade dos serviços, que é o atendimento das demandas dos usuários. Existe previsão de ações de capacitação, de catalogação e aproveitamento dos servidores capacitados e qualificados em ações de capacitação de outros servidores da UFJF (UFJF, 2022d), e visando ao incremento de sua participação como orientadores de projetos destinados aos discentes da instituição, porém não discrimina ações relacionadas ao aperfeiçoamento do trabalho através da qualificação. Ressalta-se a ação 6, referente a projetos da universidade, que traz como objetivo:

Elaborar política de valorização da atuação dos TAES, como pesquisadores, e a **contribuição de seu conhecimento e de sua qualificação para o desenvolvimento da instituição e da sociedade**, desde que em consonância com as competências de sua carreira e em acordo com a regulamentação vigente (UFJF, 2022d, p. 142, grifo nosso).

Esse ponto no planejamento estratégico da UFJF pode ser uma importante peça para o desenvolvimento da universidade, envolvendo a qualificação dos servidores na forma de retorno de investimentos e aumento da qualidade dos serviços contínuos que mantêm o funcionamento da instituição. Dessa forma, esta pesquisa possui potencial para trazer luz sobre esse aspecto, na medida em que faz um inventário daquilo que os próprios servidores do quadro da PROGEPE proporcionaram à UFJF como retorno dos investimentos feitos em sua qualificação.

### 3.1.3 A pesquisa-ação nas organizações

Compreender a dinâmica dos trabalhos teóricos em articulação com o que se encontra durante a realização das pesquisas é essencial para que os objetivos estabelecidos pelo pesquisador sejam contemplados. Esta seção pretende aclarar a relação entre o objeto e o local de pesquisa, além de apresentar como se combinam com a atuação do próprio pesquisador e outros possíveis sujeitos, objetivando promover um tipo de ação que já deixa, por si só, modificações. Esse tipo de pesquisa, que prevê uma ação, concomitantemente, dentro do ambiente de pesquisa, e altera o estado inicial do objeto pela própria realização da pesquisa, é uma pesquisa-ação (Baldissera, 2001).

O termo pesquisa-ação foi introduzido por Kurt Lewin em 1946 para designar uma abordagem pioneira da investigação social que combinava a geração de teoria com a mudança do sistema social através da ação do investigador sobre ou no sistema social, em uma forma de mudar o sistema e gerar conhecimento crítico sobre ele (Susman; Evered, 1978, recurso *on-line*). Adelina Baldissera destaca que a pesquisa-ação foi introduzida no Brasil pelo sociólogo João Bosco Pinto, buscando incentivar a participação da comunidade na educação e no planejamento rural, baseando-se no conceito de educação libertadora de Paulo Freire (Baldissera, 2001).

Esse tipo de pesquisa se caracteriza por ser executado no mesmo ambiente onde acontecem, concomitantemente, as mudanças que investiga e que são geradas objetivamente por ele. Nele, a participação dos envolvidos assume grande relevância e inclui procedimentos bem delineados, encadeados, em uma sequência ordenada de ações que promovem modificações conscientes no *locus* de pesquisa. O objetivo principal é a transformação da realidade investigada: “O modo de fazer o estudo, o conhecimento da realidade já é ação; ação de organização, de mobilização, sensibilização e de conscientização” (Baldissera, 2001, p. 8).

A pesquisa como ação no próprio ambiente pesquisado se relaciona estreitamente com a proposta do mestrado profissional do PPGP/CAEd/UFJF, devido à exigência da realização da pesquisa concomitantemente ao exercício laboral dos mestrandos. Ela preconiza uma proximidade do pesquisador com o ambiente de pesquisa, pois entende o servidor como um sujeito privilegiado na observação dos problemas e outras defasagens em seu local de trabalho, bem como na ideação de soluções para tais problemas, que podem – e, provavelmente, devem – ser

aproveitadas para resolvê-los. Na versão vigente a partir de 2018 de sua proposta curricular (CAEd, 2024), o programa traz a descrição das áreas de formação que o curso proporciona, e no item dedicado à elaboração de dissertação, esclarece a importância da pesquisa intrínseca ao exercício laboral:

Em um curso marcadamente orientado para o exercício profissional, a dissertação deve assumir o caráter de um Plano de Ação Educacional, tendo por foco alguma questão relevante da prática do gestor, para a qual seja oportuno dar um tratamento cuidadoso, baseado em um diagnóstico com fundamento empírico, e mobilizando o repertório de conhecimentos, técnicas e casos tratados ao longo do curso (CAEd, 2024, recurso *on-line*).

Sobre o desenvolvimento desse tipo de pesquisa, os autores Susman e Evered (1978) estabelecem cinco fases da pesquisa-ação: diagnosticar, planejar, atuar, avaliar e especificar o aprendizado. A estrutura construída para a pesquisa e a interação dos participantes e pesquisadores regulam, conjuntamente, seu desenvolvimento (Susman; Evered, 1978, recurso *on-line*).

Outros autores apresentam arranjos ligeiramente diferentes, mas com basicamente a mesma ordenação. Baldissera detalha a metodologia de Bosco Pinto, que se divide em três momentos: investigação, tematização e programação/ação. Cada um desses momentos se divide em fases, e cada fase é operacionalizada em passos, o que inclui o planejamento de avaliação do projeto (Baldissera, 2001).

A pesquisa-ação pode ser uma grande aliada do conhecimento acadêmico produzido nas universidades. Em 2004, ao investigar os desafios que se apresentavam ao modelo de formação e elaboração do conhecimento representado pelas universidades no início do século XXI, Boaventura de Souza Santos identificou três crises internas à instituição universidade brasileira, que partem de suas próprias características e de desenvolvimento dentro do sistema capitalista: a crise de hegemonia, visto que ela não é única detentora dos saberes utilizados economicamente, mas que concentra uma forma erudita (e muitas vezes elitizada) e sistematizada de conhecimento, que nem sempre é a forma necessária para a produção de bens e valores; a crise de legitimidade, devido às suas seleções criteriosas e hierarquização de saberes, contrastando com sua natureza democrática e com a defesa da democracia e do acesso à educação para todos; e a crise institucional, derivada de sua autonomia – essencial para o desempenho de suas

atividades, mas que contrasta com a pressão crescente da sociedade por transparência, verificação e avaliação de seus resultados e sua produtividade, já que ela é custeada pelo Estado, portanto, por recursos públicos (Santos, 2011, p. 16).

Nesse sentido, Santos aponta que é preciso uma aproximação maior entre a universidade e a sociedade e sugere a pesquisa-ação como uma das formas de estabelecer relações mais íntimas e profícuas entre elas, aproximando as pesquisas do meio acadêmico com a realidade das comunidades pesquisadas e devolvendo à instituição a sua legitimidade (Santos, 2011).

Uma revisão bibliográfica sobre a pesquisa-ação nas universidades é apresentada por Thiollent e Colette (2020), a partir da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, para fomentar a interação no meio acadêmico e entre ele e seu exterior. Segundo os autores, isso facilita a troca de saberes e aumenta a contribuição dessas instituições para a sociedade. Thiollent e Colette destacam que o ambiente acadêmico, especialmente no Brasil, ainda apresenta “resistência aos processos participativos e a uma ecologia dos saberes” (Thiollent; Colette, 2020, p. 45), onde o alcance dos resultados das pesquisas dessa natureza ainda é bastante limitado, embora, nos últimos anos, esteja conquistando melhor reputação nos círculos acadêmicos e nas áreas social e ambiental.

Nessa perspectiva, Thiollent e Colette ressaltam o papel da pesquisa-ação de reforçar o diálogo e de construir novas práticas que coloquem a universidade como parte de um espaço social, de interação e de formulação de conhecimentos em prol da sociedade, em todas as suas instâncias (Thiollent; Colette, 2020).

Nesta pesquisa, que busca evidenciar as melhorias possibilitadas na PROGEPE pela atuação de seus servidores enquanto discentes do PPGP/CAEd/UFJF, a aproximação entre o objeto da pesquisa e os reflexos dela sobre a atuação dos servidores mostra a relevância desse movimento, confirmando o que diz Santos (2011) a respeito das relações entre o meio acadêmico e a sociedade. Os serviços prestados pelas universidades devem, cada vez mais, estar interligados às demandas da sociedade, buscando atendê-las com maior brevidade e eficiência.

A realidade do trabalho de um TAE no ambiente universitário é bastante próxima da produção do conhecimento científico, constituindo, na medida em que as partes permitem, um contexto de conhecimento altamente qualificado e profícuo.

Como trazem Thiollent e Colette (2020), a universidade faz parte de um todo social que busca soluções para si e para todas as instâncias que fazem parte dele.

O PPGP/CAEd/UFJF, enquanto mestrado profissional, tem como premissa a participação do discente trabalhador, seja da UFJF ou de instituições conveniadas, o que possibilita a interação entre o conhecimento sistematizado de uma pós-graduação e o aspecto profissional, tornando a pesquisa indissociável da atividade laboral.

Retornando ao tema das crises das universidades no século XXI, a pesquisa feita pelos alunos do PPGP, num alongamento de seus objetivos, promove uma interação entre a academia e a sociedade, refletida nas intenções dos pesquisadores que, na qualidade de servidores, buscam soluções para atender às demandas cada vez maiores da sociedade.

### **3.1.4 O monitoramento das políticas de qualificação e formação em serviço**

Nas subseções anteriores, foram descritos aspectos importantes das políticas públicas desde as suas origens, com o advento da burocracia, seu histórico e o desenvolvimento de um serviço público que tende cada vez mais a contemplar as necessidades das sociedades contemporâneas com eficiência, transparência e responsabilidade. Essas características envolvem, em boa medida, a qualificação dos profissionais executores dos serviços públicos.

Esta subseção pretende discutir algumas iniciativas que buscam soluções para a implantação de formas de monitoramento e acolhimento das propostas estudadas e identificadas por servidores em cursos de qualificação, especialmente nos mestrados profissionais, como é o caso do PPGP/CAEd/UFJF. Pretende-se, com isso, fomentar a discussão sobre a complementação dos programas de qualificação da IFES, que poderá repercutir na maneira como os servidores apresentam suas propostas e nas suas possibilidades de implementação.

Mary Sande Pinheiro, servidora e pesquisadora da Universidade de Brasília, defendeu, em 2020, sua dissertação do mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Educação da UNB, na qual apresenta uma proposta ao desenvolvimento de um sistema para monitoramento da formação continuada dos TAEs da instituição. Por meio de uma análise qualitativa dos dados, utilizando categorias que ela estabeleceu como critérios importantes para a análise

(quantitativos de ingressantes/matriculados nos programas de pós-graduação *stricto sensu*; formação continuada de servidores TAEs e monitoramento de capacitação), e tendo como referências os estudos de Milton Friedmann, Gileno F. Marcelino e Janet Shapiro, entre outros autores, Pinheiro aponta que os servidores “não são monitorados pelos setores responsáveis de Gestão de Pessoas ou mesmo acompanhados durante ou depois de realizado curso *strictu sensu*” (Pinheiro, 2020), tal qual na UFJF. De acordo com relatos que a autora obtém da própria Diretoria de Gestão de Pessoas da UnB, não é feito nenhum tipo de monitoramento, tampouco existe sistema de controle de dados sobre as capacitações e qualificações dos servidores.

Em 2016, a série Diálogos e Proposições publicou uma coletânea de artigos escritos a partir dos Planos de Ação Educacional (PAE) que compõem as dissertações de egressos do programa oriundos do convênio com a rede estadual de educação do Rio de Janeiro. Embora focados nesses trabalhos, as publicações mostram que as contribuições dos participantes foram muito importantes para o reconhecimento de várias questões que envolvem a educação na rede pesquisada e as possíveis soluções para elas, como a gestão das escolas, a administração dos recursos e o desenvolvimento de redes de colaboração entre escolas (Quiossa; Rivelli; Luna, 2016).

A divulgação de práticas reconhecidamente exitosas tem sido uma estratégia adotada com frequência na elaboração dos PAEs. A justificativa reside no fato de que podem representar um auxílio para os gestores, significando modelos e exemplos da relação entre planejamento e positivos resultados de desempenho. É o que acontece com o plano número (5) da Tabela 1, proposto para ser executado em toda uma Regional de Ensino (Quiossa; Rivelli; Luna, 2016).

Destacando resultados positivos alcançados por escolas da seccional da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro, onde se localizou um dos estudos implementados e analisados em seu artigo, as autoras mostram que as práticas de pesquisa vinculadas ao ambiente de trabalho do PPGP/CAEd/UFJF exigidas pelo mestrado profissional trazem benefícios para os profissionais, para suas instituições e redes, para os colegas de trabalho e, principalmente, para seus alunos. Elas

ressaltam, no entanto, que não podem comprovar que há, de fato, relação de causa e efeito entre a implementação do PAE e tais resultados.

Como parte da gestão estratégica da UFJF, a Portaria/SEI nº 1.906, de 19 de novembro de 2019, instituiu uma comissão para definição das ações de desenvolvimento previstas no Decreto nº 9.991, de 28/08/2019, que instaurou o PNDP, e no Plano de Desenvolvimento de Pessoas, o PDP, da universidade. O PDP, como mencionado no Capítulo 2, é o planejamento anual das necessidades de desenvolvimento dos servidores da UFJF. Registradas no Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, no Portal SIPEC, as demandas de capacitação e desenvolvimento, incluindo a qualificação, são consideradas uma previsão, que devem ser cadastradas para que as respectivas ações, planejadas para atendê-las no ano subsequente, possam ser efetuadas (PROGEPE, 2024).

Entretanto, como se trata de previsão, não há garantias de que serão, de fato, efetivas e não podem, desta forma, indicar seguramente o atendimento dessas demandas. Além disso, não trazem manifestações sobre monitoramento posterior.

### 3.2 METODOLOGIA

A presente seção tem como objetivo descrever o percurso metodológico desta pesquisa. São detalhadas as etapas percorridas, bem como apresentadas as definições das principais técnicas utilizadas e descritos a orientação da pesquisa, os métodos de abordagem, o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os tipos de levantamento de dados e o tratamento dos dados.

O conhecimento científico caracteriza-se por possuir alguns requisitos que o legitimam: objetividade, racionalidade, sistematização, generalidade, verificação e falibilidade. Com objetividade, descreve-se a realidade; a racionalidade decorre do uso da razão para chegar aos resultados; a sistematização é a elaboração de sistemas que conjugam o conhecimento preexistente com os novos; a generalidade é necessária porque se pretendem elaborar leis ou normas gerais, aplicáveis a todos os fenômenos de mesmo tipo; verificação porque deve-se sempre possibilitar a confirmação ou replicação das informações; falibilidade porque admite-se a possibilidade do erro (Silva, 2015).

Toda pesquisa científica deve se apoiar em métodos e metodologias coerentes com a abordagem que o pesquisador pretende seguir. Lakatos e Marconi (2011) descrevem dois tipos básicos de abordagens, de acordo com a natureza dos dados: qualitativa, que se atém à exploração, descrição e entendimento de um problema, e quantitativa, que se volta para a descrição, previsão e explicação de dados mensuráveis ou observáveis (Lakatos; Marconi, 2011, recurso *on-line*).

Na pesquisa qualitativa algumas premissas básicas devem ser seguidas, pois como afirma Mason (1997) elas são a própria essência do sucesso da pesquisa de natureza qualitativa:

- § ser sistemática e rigorosamente conduzida pelo pesquisador;
- § apesar de estrategicamente conduzida, deve ser flexível e contextual;
- § envolver autoanálise crítica da parte do pesquisador;
- § produzir esclarecimentos sociais para enigmas intelectuais;
- § ter relevância para a sociedade;
- § ser conduzida como uma prática ética e com respeito ao contexto político (Pereira, 2002, p. 151).

Em relação aos seus objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em: exploratórias, descritivas e explicativas. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória serve para proporcionar mais familiaridade com o problema, apresenta coleta de dados através de levantamento bibliográfico, entrevistas, análise de exemplos. Podem ser classificadas como exploratórias a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e o levantamento de campo. A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno, ou, ainda, identificar relações entre variáveis, como idade, sexo, escolaridade, nível socioeconômico etc. São exemplos de pesquisas descritivas as que relacionam intenções de voto com nível de escolaridade. Já a pesquisa de natureza explicativa pretende identificar os fatores que concorrem para a ocorrência de determinados fenômenos, sendo considerada por Gil (2002) o tipo que mais aprofunda o conhecimento científico. Nas ciências naturais, as pesquisas explicativas utilizam o método experimental, enquanto nas ciências sociais são usados métodos observacionais.

Neste sentido, a presente pesquisa possui orientação qualitativa e natureza exploratória, porque foram realizadas pesquisas bibliográficas, a partir da análise e interpretação de Legislações, Resoluções, Portarias, páginas eletrônicas e das dissertações dos servidores da PROGEPE egressos do PPGP/CAEd/UFJF.

Em geral, com relação às fontes de informação, as pesquisas podem ter caráter experimental, empírico ou bibliográfico. Na pesquisa experimental, o pesquisador possui total controle sobre os eventos, de forma a identificar as relações entre as variáveis, podendo criar situações que favoreçam a observação e comparação de objetos submetidos a tratamentos diferentes, com o intuito de identificar relações de causa e efeito. Por razões éticas ou devido ao fato de os fenômenos serem pouco ou nada manipuláveis, tal pesquisa não é muito realizada nas áreas de ciências sociais (Eiterer *et al.*, 2010). Já a pesquisa empírica, também chamada de pesquisa de campo, procura acompanhar o comportamento de um determinado fenômeno e, para isso, o instrumental deve permitir que o pesquisador desempenhe esse procedimento com a maior clareza possível.

As pesquisas de caráter bibliográfico, como a presente, partem da coleta de dados em documentos, buscando as informações necessárias para seu desenvolvimento em textos de diferentes naturezas (Eiterer *et al.*, 2010), tal como foi descrito no capítulo 2, além das bases teóricas discutidas ao longo das três primeiras seções deste capítulo. Ademais, esta pesquisa também tem caráter empírico, visto que foi feita uma coleta de dados por meio de entrevistas com sujeitos selecionados.

É importante destacar, também, os diferentes métodos de investigação que podem ser utilizados. De acordo com Eiterer *et al.* (2010), podemos distinguir, por exemplo, a pesquisa-ação, o estudo de caso, a pesquisa etnográfica, o *survey*. Para operacionalizar cada um desses métodos, o pesquisador pode fazer uso de diferentes procedimentos de coleta de dados, como: questionários, observações, entrevistas, análise documental, histórias de vida, grupos focais.

Foram realizadas análises das dissertações dos servidores da PROGEPE egressos do PPGP/CAEd/UFJF, com foco nos PAES, para a descrição de seus objetivos e propostas de intervenção, de forma a compará-las com o que foi de fato realizado no setor no momento de implementação do PAE, caso isso tenha ocorrido.

A operacionalização da coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Dentro do universo de 125 servidores da UFJF que fizeram o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, sendo 20 deles lotados na PROGEPE, foram selecionados para as entrevistas os servidores que nela ainda permanecem, num total de 11, a fim de identificar os que obtiveram ou não algum nível de utilização das propostas desenvolvidas em seus PAEs. Os servidores

foram contatados diretamente em seu setor de trabalho para convidá-los para participação na pesquisa. O roteiro utilizado para as entrevistas semiestruturadas com os servidores encontra-se no Apêndice A.

Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores escolhidos da PROGEPE, a partir da identificação daqueles com mais envolvimento com os processos de qualificação. Os entrevistados não terão seus cargos discriminados para manutenção do sigilo, evitando a sua identificação. Salienta-se, porém, que estiveram em atuação até a mudança de gestão decorrente das eleições do novo reitorado da UFJF em 2024. O roteiro das entrevistas semiestruturadas com os gestores encontra-se no Apêndice B.

Diante de tais esclarecimentos, cabe uma síntese sobre a presente pesquisa, apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Metodologia de pesquisa

Abordagem	Qualitativa
Objetivos	Exploratória
Procedimentos utilizados	<p>Pesquisa documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leis, decretos, portarias, resoluções, planos e programas de desenvolvimento de pessoas, páginas eletrônicas.</li> </ul> <p>Pesquisa bibliográfica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- arcabouço teórico sobre modelos de administração, planejamento estratégico e pesquisa-ação, sobretudo nas universidades, de artigos, livros, monografias, dissertações.</li> </ul> <p>Pesquisa-ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- análise das propostas e resultados obtidos pelos servidores egressos, visando ao desenvolvimento de uma proposta para o acolhimento dessas pesquisas no âmbito da UFJF.</li> </ul>
Universo e amostra empírica	<p>125 Servidores egressos do PPGP em atividade na PROGEPE/UFJF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 lotados na PROGEPE;</li> <li>- 11 servidores selecionados para as entrevistas, visto que permanecem em atividade na PROGEPE;</li> <li>- 9 servidores, de fato, entrevistados;</li> <li>- 3 gestores da PROGEPE envolvidos com os processos de qualificação.</li> </ul>
Coleta de dados	<p>Levantamento bibliográfico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- análise das dissertações produzidas pelos servidores da PROGEPE egressos do PPGP.</li> </ul> <p>Entrevistas semiestruturadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 servidores da PROGEPE egressos do PPGP;</li> <li>- 3 gestores da PROGEPE envolvidos com os processos de qualificação.</li> </ul>

Análise posterior	Foram analisadas as propostas indicadas nos PAEs em articulação com as respostas das entrevistas, e com as normativas que regem a qualificação de servidores, dentro do modelo atual da administração pública federal a fim de propor uma forma de recebimento mais eficiente.
-------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A presente pesquisa, então, pode ser considerada de natureza qualitativa, utilizando-se do método dedutivo, do tipo descritivo, com o modo de investigação da pesquisa-ação, e coleta de dados através de levantamento bibliográfico e entrevistas semiestruturadas com os participantes das amostras selecionadas.

A análise possibilitada pela investigação foi a base para a proposta de ação educacional desenvolvida no capítulo 4, dentro da perspectiva da pesquisa-ação, para apresentar uma forma de acolhimento e implementação eficiente das pesquisas dos servidores egressos do PPGP/CAEd/UFJF.

### 3.3 AS CONTRIBUIÇÕES DAS PESQUISAS DOS SERVIDORES DA PROGEPE PARA A UFJF

Esta seção traz uma análise dos PAEs elaborados pelos servidores da PROGEPE na conclusão de suas pesquisas para a obtenção do grau de mestres no PPGP/CAEd/UFJF, como exigência do programa, em articulação com o que identificado nas entrevistas realizadas com esses servidores.

No início desta pesquisa, durante a fase de coleta de evidências para a identificação do problema de gestão, em contato com o NUGEC e com o NUDEP através de *e-mails*, foram identificados 125 servidores da UFJF egressos do programa entre os anos de 2012 e 2022. Destes, um total de 20 servidores estavam lotados na PROGEPE, sendo que, atualmente, apenas 13 deles ainda permaneciam na Pró-reitoria. Como dois desses trabalhos não trataram de assuntos diretamente relacionados à PROGEPE – um dedicou-se aos estágios curriculares supervisionados da UFJF, em cursos de graduação; o outro discutiu o processo de capacitação dos Assistentes em Administração no *campus* avançado de Governador Valadares – foram desconsiderados para este recorte. Além disso, duas servidoras, que foram contabilizadas no início desta pesquisa, não estão atuando mais na PROGEPE: uma foi cedida para órgão do Judiciário, em fevereiro de 2024, em seguida, a outra foi removida a pedido para outra Pró-reitoria, em abril.

Os 11 servidores que continuam exercendo atividades na PROGEPE foram convidados a participar de entrevistas para discorrerem sobre a forma como suas dissertações foram acolhidas e como foi realizada a implementação dos PAEs que nelas propuseram, caso tivesse ocorrido. Um roteiro para essas entrevistas foi elaborado com vistas a identificar as lacunas no processo de recebimento, discussão e implementação das propostas dentro da PROGEPE. Com esse roteiro, e a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, as entrevistas foram agendadas e realizadas, no período de 23 de setembro de 2024 a 10 de outubro de 2024. Os sujeitos entrevistados autorizaram que fossem gravadas para registro e consultas posteriores, variando entre 10 minutos e 45 minutos cada uma. Destaca-se que houve boa receptividade dos servidores à presente pesquisa, que mostraram, em geral, entusiasmo pela proposta, principalmente aqueles que não conseguiram, ainda, implementar seus próprios PAEs.

Foram realizadas 9 entrevistas, pois um servidor, após algumas tentativas de contato, não deu mais retorno; embora houvesse demonstrado interesse, chegando a relatar brevemente suas impressões do processo de acolhimento e implementação das pesquisas no momento do convite. Uma outra servidora estava afastada das atividades no período em que as entrevistas foram realizadas e não possível contatá-la.

Além dos servidores, também foram ouvidos gestores da PROGEPE em relação à forma como se dá o acolhimento das propostas dos servidores. Como houve uma recente mudança de gestão na UFJF, em abril de 2024, devido à posse do novo reitorado eleito ainda em 2023, também foi incluída uma servidora que ocupou cargos sucessivos na gestão da PROGEPE, mas que hoje não se encontra mais nessa posição, pois poderia agregar bastantes informações a este trabalho, considerando sua experiência e contato com os servidores quando estes concluíram seus mestrados. Os gestores consultados também manifestaram interesse na presente pesquisa e na possibilidade de indicarem possíveis caminhos que contribuam para o melhor aproveitamento dos PAEs. Esse perfil de participantes também foi entrevistado no período entre 23 de setembro de 2024 e 10 de outubro de 2024, sendo realizadas, no total, 3 entrevistas, com duração de 31 minutos, 41 minutos e 22 minutos cada uma.

Quadro 6 – Sujeitos entrevistados

Identificação	Sujeito
S1	Servidor 1, lotado na PROGEPE desde 2014
S2	Servidor 2, lotado na PROGEPE desde 2012
S3	Servidor 3, lotado na PROGEPE desde 2017
S4	Servidor 4, lotado na PROGEPE desde 2008
S5	Servidor 5, lotado na PROGEPE desde 2012
S6	Servidor 6, lotado na PROGEPE desde 2008
S7	Servidor 7, lotado na PROGEPE desde 2014
S8	Servidor 8, lotado na PROGEPE desde 2017
S9	Servidor 9, lotado na PROGEPE desde 2016
G1	Gestor 1, lotado na PROGEPE desde 1996
G2	Gestor 2, lotado na PROGEPE desde 2017
G3	Gestor 3, lotado na PROGEPE desde 2012

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quando questionados sobre o interesse pelo mestrado profissional, mesmo alguns servidores tendo reconhecido que, inicialmente, sentiram-se motivados pelo aumento dos salários por meio do IQ, merece destaque, em suas falas, que todos exprimiram seu descontentamento pela forma como os PAEs são, de certa forma, negligenciados pela UFJF. Isso demonstra o comprometimento com a sua própria qualificação, com os processos de trabalho que desenvolvem e com a instituição. Toda a dedicação para a realização da pesquisa provoca uma sensação de desencanto ao não ver suas propostas discutidas dentro da Pró-reitoria.

Para tratar adequadamente de cada aspecto mencionado pelos entrevistados, aqui será feita uma categorização, unindo falas semelhantes, de forma a facilitar a compreensão e a análise desses pontos.

### 3.3.1 Motivações para realização da pesquisa

Durante as entrevistas, os servidores relataram que o Incentivo à Qualificação foi um dos motivos principais para o ingresso no PPGP/CAEd. Após o início do curso, no entanto, as percepções mudaram, e a conexão com seus projetos e as experiências vivenciadas levaram a outras perspectivas.

O entrevistado S6 destaca que se sentiu estimulado a realizar o mestrado pela possibilidade do aumento da remuneração:

O que me motivou a realizar o mestrado do CAEd foi a oportunidade oferecida pela UFJF com vagas no mestrado profissional para servidores da UFJF, a melhoria na carreira por meio do incentivo à qualificação e o conhecimento adquirido com o curso. Eu não tinha a intenção de realizar um mestrado, foi a oportunidade oferecida pela instituição que me fez realmente fazer o curso (S6, 2024).

Assim como S6, o servidor S2 aponta a mesma motivação inicial, porém ressalta que isso acabou suplantado, durante a realização do mestrado, por questões que envolvem diretamente as características do programa:

A motivação para realização do Mestrado Profissional do CAEd estava no tripé: financeiro, apoio da chefia e da Instituição e realização pessoal. Quando ingressei na UFJF não tinha intenção de realizar Mestrado ou Doutorado, por entender que seriam cursos voltados para carreira acadêmica (...). No entanto, o direito ao incentivo à qualificação, o fato de ter reserva de vagas para servidores, a bolsa para os estudos e o incentivo da chefia imediata na época foram determinantes para perseguir uma vaga no mestrado. **A realização do curso ampliou minha visão sobre a Instituição e sobre a carreira tendo em vista que era necessário estudar sobre assuntos relacionados com o meu ambiente de trabalho.** Este fato possibilitou-me aprofundar meus conhecimentos e refletir sobre melhorias dos processos de trabalho (S2, 2024).

Já S3 acrescenta que o caráter de mestrado profissional foi um diferencial em sua decisão de cursar o PPGP/CAEd/UFJF:

Porque o mestrado acadêmico você tem que apresentar um projeto e o mestrado profissional não. E é mais ligado ao nosso trabalho também, né? É mais fácil você ver. É uma pesquisa relativa ao seu trabalho e não uma pesquisa fora que você tem que pensar uma alguma coisa extra, né, na área acadêmica. E aí assim você consegue se adaptar direitinho (S3, 2024).

As motivações dos servidores para o ingresso no PPGP/CAEd/UFJF se iniciam, muitas vezes, também em questões particulares. Na fala do entrevistado S5 fica clara a sua satisfação, tanto pelo aspecto profissional quanto pessoal, com a realização do mestrado, e que o caráter profissional foi, também, um adicional:

Sempre tive a intenção de permanecer em Juiz de Fora, o que pesou para a decisão de ingressar no Mestrado Profissional. A realização do

Mestrado Profissional superou as minhas expectativas, permitindo obter novos conhecimentos, fora de minha área de formação, assim como fazer colegas e conhecer um pouco da realidade e cultura de professores de diversas localidades do país. (...)

A escolha do tema foi fácil, sendo escolhido por influência do CAEd. Por se tratar de um Mestrado Profissional, escolher um tema que atuamos torna fácil o caminho da pesquisa e aprofundamento entre teoria e prática (S5, 2024).

O entrevistado S9 conta que se interessou pelo mestrado profissional nos moldes do PPGP devido, também, à possibilidade de afastamento para participação nos períodos presenciais. Seu tema relacionou-se a uma mudança estrutural que estava em vias de ser implementada em toda a UFJF e que demandaria muito esforço dos servidores e da administração para que se concretizasse, pois promoveria mudanças na cultura organizacional e eventualmente provocaria movimentos de resistência.

### 3.3.2 Interferência de dinâmicas internas e externas para implementação dos PAEs

O primeiro gestor entrevistado, G1, com quase 30 anos de serviço na UFJF, 20 deles ocupando cargos de vários níveis hierárquicos, como de gerente, coordenador e pró-reitor, relatou que já foi consultado em várias pesquisas de pós-graduação de servidores, inclusive de mestrados do PPGP/CAEd/UFJF, porém destacou que nenhum deles, após finalizados, chegou a seu conhecimento para debates no âmbito institucional com vistas à implementação.

G1 lembrou alguns casos em que foi entrevistado por ter envolvimento direto com os temas das pesquisas, relacionados ao setor da PROGEPE onde é lotado, mas que apenas por alto se recordava do que fora perguntado (G1, 2024).

O entrevistado G2, gerente de seu setor desde 2019, apontou que, em sua gestão, 3 servidores da equipe concluíram seus mestrados no PPGP/CAEd/UFJF: um em 2018, outro em 2019 e outro em 2020 e que todos os planos de ação foram, de algum modo, implementados. Isso contrasta com as evidências coletadas durante as investigações preliminares desta pesquisa, expostas no Capítulo 2, que haviam apontado um aproveitamento menor dos PAEs, especialmente no caso de Costa (2019), cujas propostas sofreram interferência de normativas legais externas. G2 destacou, em suas respostas, que o setor está sempre interessado em inovações, principalmente quando estão ancoradas em dados de pesquisas, e que as propostas

dos servidores são sempre discutidas por todo o grupo, a fim de aproveitar o máximo possível delas:

No nosso núcleo estamos sempre abertos a mudanças, principalmente se for uma mudança baseada em dados de pesquisa. Mas entendemos que pela grande diversidade da instituição, dos vários setores e chefias, as quais, muitas vezes, estão sempre trocando, acaba por gerar uma descontinuidade, dificultando o acolhimento dos resultados das pesquisas realizadas (G2, 2024).

No caso específico de uma dessas pesquisas, de Castro (2019), houve uma conjuntura favorável quando normativas do governo federal foram publicadas e exigiam que a Universidade se adequasse a eles, mas que, convenientemente, se complementavam com a proposta da servidora. Discutida e levada ao conhecimento da Administração Superior na forma de portaria, a pesquisa frutificou em mudanças efetivas do trabalho, sendo completamente implementada. Hoje, o procedimento de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de TAEs está regulamentado pela Resolução CONSU/UFJF nº 35, de 17 de julho de 2023. Esse é um exemplo de um PAE que foi completamente implementado, mas, como ressalta G2, em grande medida porque as exigências da legislação encaminharam para a sua concretização. G2 destaca, ainda, que não foi necessário convencer os superiores porque já havia essa demanda dos órgãos centrais do MEC (G2, 2024). Deve-se ressaltar o mérito e a sagacidade da pesquisadora de desenvolver uma proposta relevante como tal em momento tão oportuno, contribuindo para a sua implementação.

O caso de Costa (2019), citado como bem-sucedido por G2, tornou-se defasado quando outra regulamentação externa introduziu na instituição as mudanças propostas nesse PAE, com outra configuração, mas alterando os fluxos do trabalho, sem mais espaço para o que havia sido estudado pela servidora (G2, 2024). Essa pesquisa está engavetada, pelo menos por enquanto, até que outro servidor, ou alguma outra circunstância, motive a sua consulta.

S1, um dos servidores sob a chefia de G2, aponta que a delimitação de seu tema foi bastante árdua, mas contou com o apoio da chefia à época. A proposta contida no PAE foi implementada em razão da reconfiguração dos fluxos de trabalho da PROGEPE promovida pelo MOP, já mencionado no Capítulo 2. O fato de a PROGEPE estar em estudos para o MOP foi considerado, por S1, um facilitador para implementação da proposta, que auxiliou no direcionamento dos fluxos de processos

pelo projeto em seu setor. Porém, como a entrevistada destaca, a dificuldade foi a resistência e a insatisfação por parte de alguns servidores.

O entrevistado S7, em sua fala, converge para uma situação já ressaltada por G2 e por S1: a de que normativas externas acabam interferindo na implementação dos PAEs, pois direcionam os processos de trabalho para caminhos e/ou procedimentos diversos ou que concorrem para as mudanças que foram idealizadas nessas pesquisas. Em seu caso específico, S7 discorre sobre o tempo que passou desde sua defesa até hoje, e que o cenário nacional mudou, promovendo “naturalmente” alterações em seu ambiente de trabalho na mesma direção que ele havia proposto, mas que não foram influenciadas por ele. S7 mostrou-se um pouco entristecido pelo fato de que as ações exigidas pelas alterações legais culminaram em pontos comuns com sua dissertação, sem que ele tivesse tido orientações e oportunidade de submetê-la à UFJF (S7, 2024).

Na entrevista com S5, gestor do setor à época da conclusão de sua dissertação, ficou patente tal entrave:

A implementação das propostas foram (sic) feitas gradativamente durante os estudos, **uma vez que eu estava à frente do Programa**. Como pesquisador e gerente, me senti na obrigação de buscar implementar. No entanto, para alcançar os frutos almejados é necessário tamanha transformação advinda de esforço hercúleo de diversos atores institucionais, desde o mais alto escalão ao mais baixo (S5, 2024, grifo nosso).

S5 reconhece que conseguiu implementar parte de sua proposta porque era o gestor do setor e, além disso, porque elas convergiam para as exigências da legislação. O que S5 lamenta, como dificuldade adicional para a implementação de seu PAE, é que sua proposta precisaria mobilizar esforços de toda a UFJF, pois trazia intervenções para um processo que envolve procedimentos relacionados à carreira dos servidores TAEs, comuns a todas as unidades, tanto acadêmicas quanto administrativas.

O gestor G3, que também já esteve em diferentes cargos de chefia durante seu exercício na UFJF, mencionou que, em sua experiência, não é comum que os PAEs dos servidores sejam discutidos com a equipe, apenas “informalmente com os colegas durante e após a realização do Mestrado, como forma de trocar ideias, aceitar sugestões, contudo, não há uma apresentação posterior” (G3, 2024). Ele ainda

acrescenta que não vislumbra dificuldades para o servidor trazer tais resultados para a instituição, desde que sejam propostas melhorias para os processos de trabalho. No entanto, o entrevistado G3 diz que a implementação das propostas presentes no PAE ocorre na medida em que é possível fazer os ajustes necessários para a adequação dessas propostas à realidade do setor, e que o servidor tem liberdade para abordar o tema com a chefia.

### 3.3.3 Êxitos na implementação dos PAEs por servidores da PROGEPE

Os servidores entrevistados abordaram também as experiências exitosas de egressos do PPGP/CAEd/UFJF. Esses casos trouxeram grandes contribuições para os serviços da PROGEPE, asseverando a importância de examinar as propostas presentes nos PAEs buscando a sua implementação.

G3 menciona o caso de Ferreira (2017), que realizou o mestrado do PPGP e abordou os procedimentos e as regras da realização de concursos públicos docentes na UFJF. Com base nos resultados de sua pesquisa, foi possível levantar as dificuldades que os departamentos tinham na realização dos concursos, os entraves encontrados na operacionalização dos atos e os questionamentos recorrentes dos candidatos. Com tais dados sistematizados, a CAMP adotou a utilização de atas padronizadas na fase de julgamento dos concursos públicos e seleções para professor substituto, trazendo maior segurança e publicidade a esses processos. G3 enfatiza que o resultado foi muito positivo, com ótima repercussão no âmbito das Unidades Acadêmicas (G3, 2024).

Foi citado, também, o caso da pesquisa de Castro (2019), já mencionado em relação às interferências externas, que serviram como um impulso para sua implementação. Hoje, todo o procedimento de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de TAEs está regulamentado pela Resolução CONSU/UFJF nº 35, de 17 de julho de 2023.

G3 sugere que haja uma apresentação da dissertação pelos servidores, após finalizadas, para as respectivas equipes, inclusive os gestores. Tal iniciativa poderia propiciar o conhecimento do tema, dos entraves apontados na pesquisa e das propostas de melhoria apresentadas (G3, 2024). Tal sugestão mostra-se afinada com a ideia da pesquisa-ação, que propõe justamente a discussão nos ambientes de

realização das pesquisas e com os atores envolvidos para encontrar as soluções e colocá-las em prática (Thiollent; Collette, 2020).

O que G3 recomenda, aqui, no entanto, pouco difere do que já ocorre: o servidor, ao concluir seu mestrado, precisa apresentar seu trabalho ao setor para que seja avaliado juntamente com os demais servidores, ou apenas com a chefia, a viabilidade da proposta e acaba, dessa forma, estando sujeito a subjetividades nesse processo. Em complemento, G2 relatou que acredita que o principal fator que possibilita a implementação de um PAE na PROGEPE é, hoje, a escolha de um tema necessário para o trabalho, mas que é preciso aliá-lo ao “convencimento dos gestores” (G2, 2024).

#### 3.3.4 A falta de normas para implementação dos PAEs

Os servidores manifestaram, em sua maioria, algum nível de frustração com a falta de uma normatização para a entrega dos PAEs. O entrevistado S8, por exemplo, utilizou exatamente essa palavra, frustração, para expressar seu sentimento em relação ao não aproveitamento de sua pesquisa, e outros disseram que se sentiram desorientados ao concluírem suas dissertações, pois há um procedimento específico para entrega das atas de aprovação na banca de defesa ou do diploma para os relatórios da bolsa Proquali e para solicitar o IQ, porém, não há nenhuma instrução sobre o que fazer com o PAE finalizado. É importante lembrar, como traz Medeiros (2006), que a adoção de ferramentas de gestão privada, adaptadas à realidade da administração pública, inclui a responsabilização sobre o uso dos recursos públicos, que deve ser racional e transparente, e se justificar pelo acréscimo de agilidade e eficiência aos serviços oferecidos.

Neste sentido, S2 descreve como, há anos, vem tentando implementar as propostas de seu PAE, sem sucesso. Ainda que conte com o apoio e a cooperação de seu gestor, ambos buscaram meios de colocar em prática as soluções indicadas na dissertação ao problema de gestão com que lidou durante o mestrado, mas que diversas sequências de contratempos impediram que isso fosse tratado como prioridade, restando-lhe, ainda, a promessa pessoal da chefia de que continuará se empenhando no caso. Segundo S2, nunca identificou, no entanto, má vontade ou indisposição da administração em considerar seu trabalho, porém as circunstâncias

têm prevalecido no momento de realizar ações no setor. Ela destacou que outras demandas acabam tornando-se prioritárias para a equipe, que, por ser reduzida, fica sem condições de voltar ao seu caso.

Essa íntima ligação do egresso com sua dissertação renova a importância da elaboração dos PAEs e sua posterior implementação. O mestrado profissional estimula a pesquisa como ação, aproxima o pesquisador de seu trabalho e pode refletir em toda a equipe, que também anseia por melhorar os processos de trabalho do setor sempre que possível.

Essas falas evidenciam a importância de se planejar estrategicamente, canalizando o recebimento dos PAEs no âmbito da PROGEPE, como é a proposta desta pesquisa, e estabelecendo um procedimento formalizado, impessoal e acessível para que os mestrandos consigam apresentar suas propostas de intervenção nos locais de trabalho de maneira mais eficaz, com possibilidade de produzir os efeitos positivos que eles esperam em seus ambientes de trabalho.

S4, egresso de uma das primeiras turmas do PPGP/CAEd/UFJF, tendo finalizado seu mestrado há mais tempo e sem conseguir colocá-lo em prática, demonstrou certo distanciamento da própria pesquisa, não vislumbrando possibilidades de envidar esforços nesse sentido. S4 evidencia seu “desânimo” ao tratar do trabalho com completo alheamento: não tem mais nenhuma relação com o tema que foi estudado e não almeja mais que ele seja implementado pois, até mesmo pelo tempo decorrido desde a defesa, houve muitas mudanças dentro da UFJF e nas legislações correlacionadas, que modificariam de forma consistente todas as ações previstas, inviabilizando sua concretização. É mais produtivo, hoje, segundo S4, que seja realizada uma pesquisa completamente nova.

No caso de S4, é mencionado que suas propostas envolviam, além de outras unidades organizacionais da UFJF, o uso de recursos financeiros para promover todas as adaptações necessárias, o que praticamente inviabilizou a sua implementação (S4, 2024).

S9 relata que, ao terminar seu mestrado:

Não houve a implementação das propostas do PAE, mas o PAE não chegou a ser enviado à Gestão Superior. **Não senti incentivos para enviar a proposta uma vez que eu não tinha conhecimento de nenhuma proposta que tinha sido implementada** (S9, 2024, grifo nosso).

Percebe-se, aqui, a importância da formalização de um canal institucionalizado para o acolhimento das pesquisas e dos PAES, e de sua divulgação, como proposto nesta dissertação.

### 3.3.5 Sugestões dos entrevistados para incentivar a implementação dos PAEs

Na série Diálogos e Proposições, as autoras relatam os desdobramentos dos PAEs de egressos do PPGP/CAEd/UFJF na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, e explicam:

A implementação das propostas é o retorno dado pelo mestrando ao contexto em que a pesquisa foi realizada, constituindo uma possibilidade de solução para os problemas empíricos trabalhados. Há planos de ação, porém, que não foram implementados, por diversos motivos, como, por exemplo, a mudança de setor dos seus idealizadores, a falta de recursos ou a priorização de outros projetos nos setores envolvidos. **Porém, muitos desses relataram que objetivam divulgar suas pesquisas para que demais profissionais possam se valer delas para que, assim como os alunos do programa, possam desenvolver pensamento crítico e reflexivo e ações investigativas de suas práticas** (Quiossa; Rivelli; Luna, 2016).

Nesse sentido, uma sugestão que se repetiu em algumas entrevistas realizadas para o presente trabalho, tanto de servidores egressos quanto de gestores, foi a de criar uma forma de publicização das pesquisas, dentro da própria UFJF, ainda que isso não formalize as discussões na direção da implementação.

S1 aventa a possibilidade de a própria instituição promover o envolvimento dos servidores em concursos e premiações para as dissertações:

Acredito que se houver uma parceria do Centro de Difusão do Conhecimento com a PROGEPE/NUPLA e a PROPP no sentido de haver um concurso de talentos para que os melhores PAEs sejam implementados e os seus autores sejam premiados (receber uma medalha, apresentar seu trabalho em alguma cidade nacional ou estrangeira por conta da Universidade, prêmio em espécie, publicação do trabalho com pontuação reconhecida pela CAPES ou por revistas de publicação) (S1, 2024).

Alguns lembraram que houve duas edições, em 2017 e 2018, de uma Mostra de Teses e Dissertações dos Servidores da UFJF, aberta tanto para docentes quanto para TAEs, nas quais eles puderam apresentar suas pesquisas na forma de *banners*, uma maneira de dar visibilidade a elas. Essa iniciativa fazia parte de um projeto da

PROGEPE intitulado “Servidor, vamos tornar público seu talento”, que deveria ocorrer sempre na última semana de outubro, nas comemorações do dia 28, declarado Dia do Servidor Público (UFJF, 2018). O entrevistado S8 relatou, inclusive, que o seminário foi bastante inspirador para ele, conhecendo as pesquisas de outros TAEs, pois ainda não tinha pensado em ingressar no PPGP/CAEd/UFJF.

Figura 3 – Chamada de Trabalhos para a Semana do Servidor UFJF 2018



#### 1) Exposição TRAÇO, PROSA E POEMA

Trata-se de um momento que pretende aliar a integração entre os servidores à apresentação de seus dotes artísticos e literários.

Desejamos “casar” prosa/poema com suas respectivas ilustrações, sendo que o servidor autor de um poema terá seu trabalho ilustrado por outro, que possui a habilidade de desenhar. Os trabalhos ficarão expostos no saguão da Reitoria no período de **22/10/2018 a 29/10/2018**.

#### 1) II Mostra de Teses e Dissertações dos Servidores (Docentes e TAEs) da UFJF

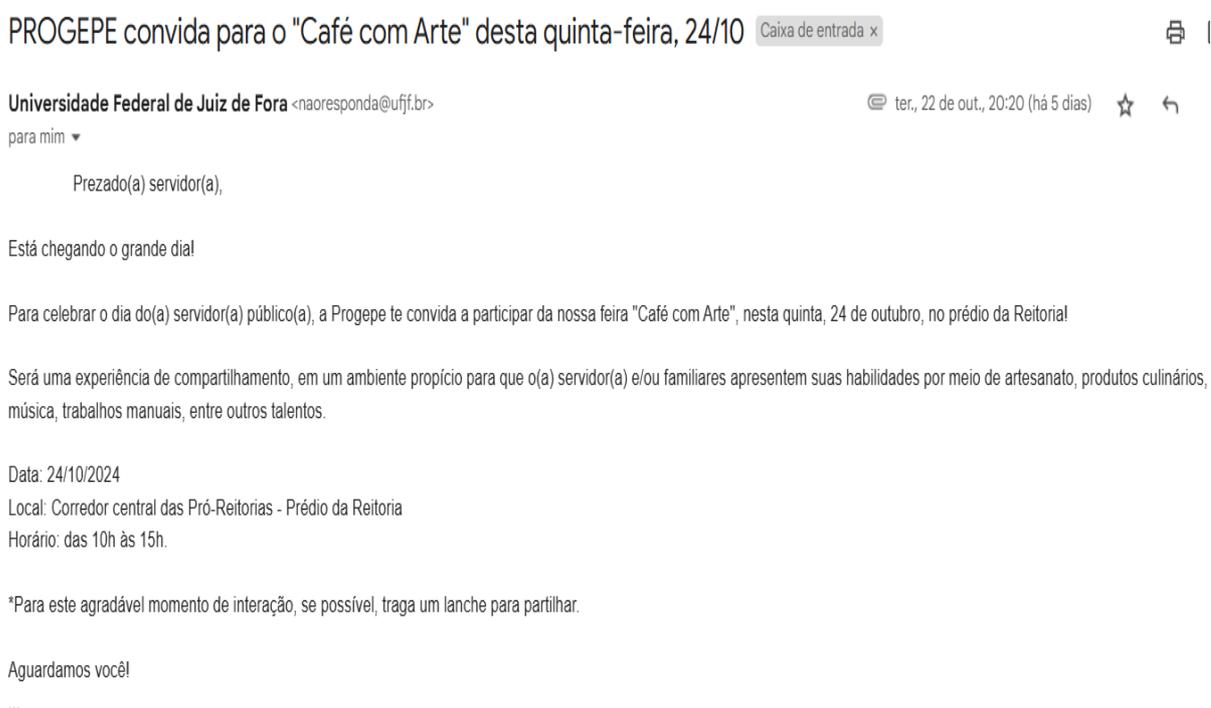
O evento pretende divulgar os resultados das pesquisas oriundas dos trabalhos referentes a teses de Doutorado e Dissertações de Mestrado realizadas pelos servidores nos anos de 2017 e 2018.

Fonte: UFJF (2018).

Em 2020, com a suspensão das atividades presenciais na UFJF, foi programado um evento *on-line* para comemorar a Semana do Servidor com ações compartilhadas entre as Instituições Federais de Ensino da região Sudeste, com o tema “Transformando o trabalho e fortalecendo vínculos”. Em 2021, novamente houve

uma celebração *on-line* da data, com o tema “Produzindo Educação e Ciência para atender à sociedade”, mas não provocou o engajamento das edições anteriores, tanto que os entrevistados mencionaram apenas as edições presenciais. As comemorações do dia do Servidor Público, hoje, não contemplam mais ações de valorização da qualificação do servidor, com a apresentação das pesquisas, optando por uma versão mais simplificada, com participação de servidores e familiares numa feira aberta, como mostra a divulgação do ano de 2024, na Figura 4:

Figura 4 – Convite para a Feira Café com Arte – 2024



Fonte: *E-mail* institucional recebido pela autora, 2024.

A retomada do formato de seminário para apresentação de trabalhos dos servidores figura como uma possibilidade interessante, pois a realidade desses profissionais acaba os distanciando dos eventos acadêmicos onde, normalmente, tais trabalhos são divulgados.

O servidor S7 acrescentou que, caso houvesse a possibilidade de apresentar os PAEs a uma equipe ou setor que pudesse estudar sua viabilidade, poderiam ser aproveitadas parcelas, ou algumas das ações propostas, mesmo que a totalidade do PAE não pudesse ser implementada por alguma razão (S7, 2024). Isso se articula com a proposta da presente pesquisa, pois a discussão com os autores poderia

racionalizar procedimentos semelhantes e até mesmo inspirar adaptações ou outras pesquisas, e reflete a importância do planejamento estratégico nas instituições. Como visto no capítulo 3, o planejamento estratégico nas universidades, por meio de ações como a definição do PDI, favorece o aproveitamento adequado de recursos e racionaliza os esforços na direção de um aperfeiçoamento cada vez maior dos serviços oferecidos, atendendo de forma mais eficiente seus usuários que, no caso da PROGEPE, são, na maioria, os próprios servidores.

Essa ideia aparece também na fala de G1, que, além disso, sugere que poderiam ser criados “bancos de demandas”: a partir de um levantamento nos setores da PROGEPE, seriam “listadas” as necessidades de melhoria, revisão ou inovação de processos de trabalho, que poderiam ser consultadas por servidores interessados em desenvolver os estudos relacionados a elas para, em seguida, propor mudanças. Ela aventa a possibilidade de que tais “bancos de demandas” poderiam ser utilizados até mesmo por discentes do PPGP/CAEd/UFJF, na intenção de facilitar o engajamento e a posterior implementação de seus eventuais PAEs, visto que já seriam problemas previamente identificados e que estariam, talvez, aguardando soluções. Esse tipo de ação, embora não seja central para o presente trabalho, poderia ser útil para futuros ingressantes do PPGP/CAEd/UFJF, já fornecendo indicações de lacunas nas atividades da PROGEPE. Evidentemente, também, seria preciso ter cuidado para que não se tornasse uma imposição aos servidores mestrandos, que poderiam se sentir compelidos a realizar pesquisas com as quais não se identificam.

O entrevistado S8, entretanto, sinaliza: “Eu ainda tenho esperança de que alguém algum dia vá pegar lá (...) e vá falar assim, é uma ideia boa, vamos implementar isso aqui” (S8, 2024).

O principal achado dessas análises foi que, com efeito, existe uma lacuna no plano de desenvolvimento de pessoal da UFJF, pois os servidores entrevistados confirmaram que não há um local específico para a discussão dos PAEs após a conclusão da pesquisa, e que coube a eles, por sua própria iniciativa, levarem suas propostas ao conhecimento das chefias para discussão. Cinco entrevistados relataram que não sabiam o que fazer ao finalizarem os cursos, e três, que não se sentiram estimulados a buscarem as chefias para colocá-los em prática, um deles

destacando que foi pelo fato de não ter conhecimento de nenhum outro PAE que tivesse sido implementado na PROGEPE.

Compreendendo que cada caso é um caso, mas que foi possível verificar que os servidores entrevistados têm interesse em implementar suas propostas, contribuindo mais uma vez para a melhoria dos serviços públicos que prestam à sociedade, e retornando através dessas melhorias todo o investimento que é realizado em suas qualificações, esta seção buscou demonstrar as impressões dos servidores e dos gestores sobre o que pode facilitar ou dificultar a implementação dos PAEs.

No próximo capítulo, é apresentado um Plano de Ação Educacional com um conjunto de sugestões de ações exequíveis e com potencial para melhorar a forma como a UFJF recebe as pesquisas dos futuros egressos, bem como para identificar as pesquisas já realizadas que ainda tenham possibilidades de serem utilizadas nos setores onde foram idealizadas.

#### **4 PLANOS DE AÇÃO EDUCACIONAIS – A PARCERIA PARA A QUALIFICAÇÃO DOS TAES**

Esta dissertação tem como mote, conforme já destacado, a necessidade de serem estabelecidos, no âmbito da PROGEPE, canais de acolhimento e monitoramento das pesquisas realizadas pelos servidores desta Pró-reitoria ao concluírem o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Como objetivo geral, propõe analisar os êxitos e os desafios vivenciados pelos servidores da PROGEPE na implementação do Plano de Ação Educacional proposto nas dissertações defendidas no âmbito do PPGP/CAEd/UFJF, e tem como objetivos específicos: identificar os facilitadores e os entraves encontrados pelos servidores no momento da implementação de suas propostas; analisar como a PROGEPE/UFJF monitora, acolhe e orienta os servidores para a implementação das propostas pesquisadas; e propor um plano de ação visando relacionar propostas de apresentação, acolhimento e acompanhamento das pesquisas visando à implementação das propostas dos servidores em seus ambientes de trabalho.

Dividida em quatro capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo capítulo aborda o contexto da qualificação e do desenvolvimento de pessoas da administração pública federal, as normativas federais e da UFJF, além de discorrer sobre o PPGP e as pesquisas de seus egressos atuantes na UFJF. O terceiro apresenta o aporte teórico da pesquisa, cujos eixos norteadores são as organizações, a burocracia e a racionalidade administrativa; o planejamento estratégico; a pesquisa-ação, e o monitoramento das políticas de qualificação no serviço público federal, além de discorrer sobre a metodologia da pesquisa. Nele, ainda, são descritos os principais achados durante a análise das dissertações produzidas pelos servidores da PROGEPE egressos do PPGP/CAEd/UFJF, em conjunto com o que foi relatado durante as entrevistas, tanto com os servidores que ainda estão lotados na PROGEPE quanto com os gestores locais, a fim de perceber quais foram os principais entraves e dificuldades que surgem diante da possibilidade de implementação dos PAEs.

No presente capítulo, buscando relacionar os pontos que auxiliaram na implementação dos PAEs que obtiveram êxito e as possibilidades que algumas dessas propostas ainda têm de serem implementadas, bem como os entraves que foram encontrados nesse percurso até hoje, é apresentado um Plano de Ação

Educacional como sugestão para que a UFJF possa melhorar a recepção e o acolhimento das pesquisas vindouras.

#### 4.1 POSSIBILIDADES FUTURAS

Em articulação com o já mencionado PDI da UFJF, planejamento estratégico elaborado para o período de 2022 a 2027, cujas ações estratégicas estabelecidas incluem, na Ação 6, a discussão de uma política de valorização dos TAES com vistas a ampliar sua atuação, em consonância com o PCCTAE (UFJF, 2022), esta pesquisa pretende apontar caminhos possíveis para a implementação de pesquisas inovadoras que podem contribuir para esse objetivo.

A proposta de intervenção aqui apresentada contempla, inicialmente, a designação de um Grupo de Trabalho, ou de algum setor da PROGEPE, que terá a incumbência de receber as dissertações dos mestrandos após a defesa em banca instaurada pelo PPGP/CAEd/UFJF e suas respectivas aprovações. Considerando que já existe no organograma da PROGEPE um setor de inovação, o Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência, o NUPLA, a sugestão é que este seja o local indicado para receber tal atribuição, em cooperação com o NUDEP, enquanto responsável pelos programas de qualificação.

Após definida a equipe responsável pelo acolhimento das dissertações contendo os PAEs, deve-se elaborar um planejamento sobre como serão as ações de recebimento, protocolos, formas de envio, categorização e classificação, bem como os passos seguintes para a análise das propostas, aferindo sua viabilidade antes da efetivação. Outrossim, é importante verificar com as respectivas equipes envolvidas nas atividades propostas nos PAEs se a conjuntura atual do setor e das demandas de trabalho suportam tais intervenções. Esse passo envolve discussões com os gestores, além do próprio pesquisador, que deverá fornecer subsídios adicionais à equipe, caso necessário.

Existe a possibilidade de que as propostas elaboradas nos PAEs não sejam completamente utilizadas, ou possam ser adaptadas, em coerência com os momentos posteriores à pesquisa. É o que ocorre, por exemplo, com a pesquisa de Costa (2019), que precisará de novas bases normativas, já que a legislação que a amparava foi alterada após a defesa de sua dissertação.

É preciso ressaltar, novamente, que o PAE aqui apresentado também pretende ser uma sugestão para a finalização do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFJF, constituindo-se em mais um ponto estratégico para a política de qualificação e desenvolvimento dos servidores da instituição e o PNDP.

A política de reserva de vagas, o Proquali, as possibilidades de afastamento para participação das atividades presenciais – como dito na seção anterior, hoje feito segundo o modelo do PAE desenvolvido por Castro (2019), que foi inteiramente implementado – e o incentivo à qualificação constante do PCCTAE são uma série de normativas que estimulam a participação dos servidores nos programas de qualificação. Entretanto, percebe-se, nesse caminho, que falta uma finalização nesse processo. É o que os servidores, durante as entrevistas, indicaram como a “falta de um direcionamento” no momento de entregar o PAE. A UFJF fica, assim, sem uma visão completa de seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas, haja vista que não há monitoramento nem acolhimento dos resultados.

Complementarmente, a sugestão de alguns entrevistados de criar uma forma de publicização das pesquisas, dentro da própria UFJF, nos moldes da Mostra de Teses e Dissertações dos Servidores da UFJF, do projeto “Servidor, vamos tornar público seu talento”, que ocorreu a partir de 2017, pode ser interessante por diversos motivos: como dito por S8, como inspiração para outros servidores buscarem qualificação, despertando o interesse pela pesquisa; como estímulo à participação por ser evento de divulgação científica, com emissão de certificado – o que costuma interessar a pessoas que pretendem continuar estudando e se qualificando; como apresentação das pesquisas a servidores de outras unidades organizacionais, que passam a conhecer melhor as atividades da PROGEPE; como momentos de trocas de conhecimentos e experiências que, eventualmente, podem trazer mais elementos para a inovação dos serviços prestados pela UFJF para seus usuários. A difusão do conhecimento também é uma parte importante da produção científica, especialmente no setor público, como demonstra Andrade (2009):

Para aqueles que produzem ou contribuem para a produção desse conhecimento, é fundamental que ele seja difundido e compartilhado para alcançar impacto e reconhecimento socializados. Para Machado (2005), a Universidade tem compromisso com a divulgação do que tem sido produzido na instituição, **seja para demonstrar a competência de seus quadros ou até para justificar o emprego de recursos públicos em pesquisas**. Mas principalmente porque o

pesquisador precisa ter acesso ao conhecimento científico produzido na sua e em outras áreas, cujos produtos (resultados) e processos (metodologias) são insumos básicos em um processo de trabalho científico e intelectual. **Assim, o compartilhamento do conhecimento tem sido base da inovação e da produção de novos conhecimentos.** Mais que uma alternativa, é uma necessidade, sendo estrutural e na ciência (Andrade, 2009, p. 297, grifo nosso).

A necessidade de compartilhar pesquisas e resultados mostra-se fundamental para o desenvolvimento intelectual e, também, das práticas de trabalho.

Diante do exposto, sinteticamente, caberiam na presente proposta, os seguintes passos:

1 – criação de um Grupo de Trabalho (GT) ou designação de um setor responsável pelo acolhimento das dissertações dos servidores – poderia ser o próprio NUDEP, como finalização do Programa de Reserva de Vagas Gratuitas para cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, ou o NUPLA, como *núcleo de inovação*;

2 – elaboração do plano de monitoramento das pesquisas;

3 – elaboração do plano de acolhimento das pesquisas;

4 – discussão da viabilidade das propostas: custos, pessoal, legislações pertinentes, delimitação de espaços de intervenção;

5 – consulta aos setores envolvidos: contexto atual, chefia, equipes, condições de atendimento e disponibilidade do setor (tempo, pessoal, infraestrutura);

6 – elaboração de parecer circunstanciado: indicação de possibilidades de implementação, integral, parcial ou contraindicação – pelo menos no momento;

7 – catalogação;

8 – divulgação em evento científico através de convite aos autores;

9 – publicação das pesquisas dos servidores, na forma de artigos, em periódico específico para este fim, ou em coletânea de artigos da área de administração, pela Editora da UFJF.

Com uso da metodologia 5W2H, uma ferramenta bastante útil no planejamento de ações estratégicas, é possível estruturar essa sequência de passos para a implementação do presente PAE. Segundo Zanette, Brun e Wrasse (2024), a técnica 5W2H consiste na estruturação sistemática das ações antes de iniciar a implementação de um plano ou programa. O nome vem do acróstico formado, em

inglês, pelas iniciais dos questionamentos que devem ser feitos sobre os pontos principais do planejamento: *what* (o que deve ser feito), *why* (por que deve ser feito), *where* (onde deve ser feito), *when* (quando será feito), *who* (por quem será feito), *how* (como será feito) e *how much* (quanto vai custar). Dessa forma, é possível realizar uma análise mais abrangente de cada aspecto do plano de ação, antes de sua implantação (Zanette; Brun; Wrasse, 2024).

Quadro 7 – Método 5W2H

5W	<i>What?</i>	O quê?	Qual ação vai ser desenvolvida?
	<i>Why?</i>	Por quê?	Qual o resultado esperado da ação?
	<i>Who?</i>	Quem?	Quem será o responsável pela implantação?
	<i>Where?</i>	Quando?	Quando a ação será realizada?
	<i>When?</i>	Onde?	Onde a ação será desenvolvida?
2H	<i>How?</i>	Como?	Como a ação vai ser implementada?
	<i>How Much?</i>	Quanto?	Quanto será gasto?

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zanette, Brun e Wrasse (2025).

Os passos aqui estabelecidos podem ser agrupados em conjuntos de ações previstas para a institucionalização das formas de monitoramento e acolhimento dos PAEs e outras propostas de inovação dos servidores da PROGEPE, constituindo, assim, três eixos de implementação. Os passos 1, 2 e 3 fazem parte do Eixo I- Normatização do Monitoramento e Acolhimento das Propostas; os passos 4, 5 e 6 fazem parte do Eixo II- Análise das Propostas; e os passos 7, 8 e 9 equivalem ao Eixo III- Catalogação e Publicação.

Aqui, a ferramenta 5W2H é utilizada para analisar os passos sugeridos para a implementação do presente PAE, apresentados a seguir, de acordo com os eixos de implementação:

#### 4.1.1 Eixo I – Normatização do Monitoramento e Acolhimento das Propostas

Constituído pelos passos 1, 2 e 3, este eixo prevê a criação de um Grupo de Trabalho (GT) ou a designação de um setor que deverá ser responsável pelo monitoramento e acolhimento das dissertações dos servidores. Como sugestão, e em convergência para o que foi apontado na entrevista com o gestor G2, no Capítulo 3 (G2, 2024), poderia ser incluído no Programa de Reserva de Vagas Gratuitas para cursos de pós-graduação *stricto sensu*, a princípio limitado aos servidores do convênio

PPGP/CAEd/UFJF, como etapa final do programa, com a exigência da entrega de uma via da dissertação aprovada ao NUDEP após a conclusão do curso. De maneira análoga, posteriormente, os demais cursos de pós-graduação *stricto sensu*, bem como os *lato sensu*, poderiam ter a exigência da entrega dos respectivos trabalhos de conclusão de curso (TCC), como prestação de contas do programa de reserva de vagas, mesmo que esses não contemplem planos de ação para implementação. Para isso, deverá ser incluída, nas normas adicionais relativas à participação dos servidores TAEs no mestrado profissional do PPGP/CAEd/UFJF, a etapa de entrega das dissertações ao NUDEP, considerando que já é previsto no artigo 6º das portarias emitidas a cada edital do PPGP/CAEd/UFJF, no inciso V, “providenciar a impressão e a encadernação da dissertação final do mestrado, imprescindíveis à emissão do diploma” (UFJF, 2024).

Esses trabalhos seriam, então, encaminhados pelo NUDEP ao NUPLA, pois, como *núcleo de inovação* da Pró-reitoria, este poderia ser incumbido da tarefa de acompanhar e apreciar as ideias inovadoras dos servidores.

Para isso, torna-se necessário que o GT seja constituído através de portaria de nomeação da Pró-reitora de Gestão de Pessoas, o que não envolve custos adicionais nem exige participação de outras unidades da UFJF além da Secretaria da PROGEPE. Deverão compor o GT um servidor da Secretaria, um de cada Coordenação e de cada Núcleo, escolhidos como representantes pelas próprias equipes, conforme apregoa o artigo 3º do Estatuto da UFJF, que traz a gestão democrática como um de seus princípios (UFJF, 2022, p. 62). Após a definição das normativas, critérios e fluxos, considerando a legislação pertinente, as normas institucionais relacionadas, como o Programa de Reserva de Vagas, o Proquali e as políticas de afastamento, o GT poderia ser extinguido, se for entendido que as suas atribuições não precisam mais ser exclusivas, podendo direcioná-las ao NUDEP e/ou ao NUPLA.

O GT ainda constituído seria encarregado das ações 2 e 3, que consistem na elaboração dos planos de monitoramento e acolhimento das pesquisas. O passo 2 refere-se à elaboração de um fluxo para acompanhamento das dissertações e dos PAEs durante a elaboração, enquanto os servidores ainda estão em campo, elaborando suas pesquisas e legitimando a sua inclusão no programa de reserva de vagas e no Proquali, como já é feito pelo NUDEP para o Proquali, enquanto o passo

3 é a institucionalização da recepção dos PAEs na PROGEPE, através do plano de acolhimento das pesquisas, como uma prestação de contas ao programa.

Quadro 8 – Eixo I: Normatização do Monitoramento e Acolhimento das Propostas

Ação	1. Criação do GT	2. Elaboração do plano de monitoramento	3. Elaboração do plano de acolhimento
O quê?	Designar grupo ou setor que fará o planejamento do sistema de monitoramento e acolhimento dos PAEs da PROGEPE	Estabelecer fluxo para acompanhamento das dissertações durante a elaboração – parte do Programa de Reserva de Vagas e do Proquali	Institucionalizar a recepção dos PAEs finalizados na PROGEPE – parte final do Programa de Reserva de Vagas e do Proquali
Por quê?	Formalização da equipe de planejamento	Definição das normativas, critérios e fluxos para o acompanhamento das pesquisas	Definição das normativas, critérios e fluxos para o recebimento das pesquisas e respectivos PAEs, além dos critérios para catalogação dos PAEs
Quem?	Pró-reitor(a)	GT	GT
Quando?	A partir de março/2025	Após nomeação do GT, a partir de março/2025	Após elaboração do plano de monitoramento, a partir de julho/2025
Onde?	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE
Como?	Portaria de nomeação emitida pelo(a) Pró-reitor(a) de Gestão de Pessoas, via SEI	Reuniões do GT, presenciais ou virtuais, consulta à legislação, às normas correlacionadas, no âmbito federal e institucional, pesquisa de experiências em outras instituições, elaboração de documentos e formulários via SEI, e uso do Bizagi Modeler para estabelecimento dos fluxos dos processos	Reuniões do GT, presenciais ou virtuais, consulta à legislação, às normas correlacionadas, no âmbito federal e institucional, pesquisa de experiências em outras instituições, elaboração de documentos e formulários via SEI, uso do Bizagi Modeler para estabelecimento dos fluxos dos processos
Quanto?	Sistemas e pessoal da Secretaria, já disponíveis. Não há ônus financeiro	Sistemas e pessoal do GT e da Equipe SEI, já disponíveis. Não há ônus financeiro	Sistemas e pessoal do GT e da Equipe SEI, já disponíveis. Não há ônus financeiro

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Importante destacar, nos Passos 2 e 3, a necessidade de atuação da equipe do SEI/UFJF como apoio e suporte para definição dos fluxos dos processos e documentos que deverão ser entregues pelos servidores, uma vez que esta equipe é a responsável pela inserção de todos os documentos e definição dos fluxos de processos no SEI da UFJF.

#### **4.1.2 Eixo II – Análise das Propostas**

Composto pelos passos 4, 5 e 6, posteriores ao desenvolvimento de todo o arcabouço normativo que embasará as análises das propostas, este eixo já aborda diretamente os PAEs, após a conclusão dos mestrados e o acolhimento pela PROGEPE, tratando das propostas inerentes a cada pesquisa. É recomendável que as atribuições detalhadas neste Eixo sejam realizadas pelo NUPLA, pois, como já mencionado, é o setor de inovação da PROGEPE. Também é importante ressaltar que não há custos adicionais envolvidos neste Eixo, considerando a força de trabalho que já existe no setor.

Considerando que todo este Eixo envolve, num primeiro momento, a leitura direta dos PAEs já elaborados, além de conversas com os autores e com as equipes, incluindo os gestores, ela deverá ser um *continuum*, não sendo possível estabelecer prazos rígidos para cada ação. Isto quer dizer que, uma vez que já tenha conhecimento da proposta, o NUPLA fará os contatos e encaminhamentos posteriores de acordo com as possibilidades de sua própria execução e de resposta dos envolvidos, que pode variar muito conforme a disponibilidade de cada um. Com o tempo, e o avanço da aplicação do presente PAE, essas etapas poderiam seguir um ritmo menos acelerado, pois serão poucas dissertações a cada ano para análise pelo NUPLA.

Na verificação da viabilidade das propostas, definida como passo 4, deverão ser considerados os custos que a proposta do servidor envolve, tanto do investimento de recursos financeiros quanto de pessoal e infraestrutura; os aspectos legais que podem interferir na aplicabilidade da proposta, averiguando se as legislações pertinentes estão atualizadas, se todas as implicações legais foram levadas em conta; os espaços de intervenção que a proposta abrange para sua implementação; a necessidade de interações entre setores diversos e/ou outras unidades

organizacionais da UFJF, que, em caso positivo, deverão ser consultadas também. Todos esses aspectos deverão ser adequadamente analisados, de forma a considerar as relações e os impactos político-institucionais que podem interferir na implementação dos PAEs, pois existem, naturalmente, movimentos ativos, de mudanças que trazem alterações significativas para as dinâmicas de trabalho.

O passo 5, que figura como segunda ação do Eixo II, prevê a realização de consulta pelo NUPLA ao setor onde a proposta do PAE deverá ser implementada, considerando o contexto atual do setor, já que as pesquisas demoram cerca de 2 anos (a duração do Mestrado Profissional) para serem concluídas e, nesse período, podem ter ocorrido diversas mudanças, como chefia, membros da equipe e atribuições do setor, por exemplo. As condições de atendimento e disponibilidade do setor relacionadas a tempo para efetuar as modificações previstas no PAE, pessoal, infraestrutura, recursos, como ressaltado em relação ao passo 4, são muito dinâmicas na realidade dos serviços públicos e, por isso, devem ser averiguadas no momento da implementação, pois podem estar diferentes das que o servidor constatou ao realizar a pesquisa. Mais uma vez, considerando a gestão democrática da UFJF, prevista no PDI (UFJF, 2022, p. 62), as equipes e os gestores, bem como os autores das pesquisas, deverão ser incluídos na discussão sobre as eventuais repercussões que as mudanças poderão promover no seu cotidiano de trabalho.

A ação 6, que vem após todas as condições do ambiente terem sido consideradas, prevê a elaboração de parecer circunstanciado pela equipe do NUPLA, com a indicação das possibilidades reais de implementação, atribuindo as formas de atendimento integral ou parcial, ou a contraindicação de implementação, pelo menos no momento da análise, para validação por meio de assinatura do(a) Pró-reitor(a), como prevê a Portaria PROGEPE/UFJF nº 138, de 10 de maio de 2024, em seu inciso III, art. 1º: “III. os atos de gestão relativos à administração, avaliação, movimentação, formação, análise, planejamento, capacitação, desenvolvimento, saúde, segurança e bem-estar dos servidores desta Universidade” (UFJF, 2024).

Quadro 9 – Eixo II: Análise das Propostas

Ação	4. Verificação da viabilidade das propostas	5. Consulta aos setores envolvidos	6. Elaboração de parecer circunstanciado
O quê?	Analisar se a proposta tem	Analisar contextualmente a proposta, levando em	Produzir documento validado pelo(a) Pró-

	condições, materiais e de pessoal, de implementação no setor	conta disponibilidade das equipes, atribuições, chefia, recursos materiais e de infraestrutura do setor	reitor(a) com as indicações de implementação da proposta
Por quê?	É essencial dimensionar os recursos necessários para a implementação do PAE no setor, conhecendo a realidade de possibilidades para o atendimento	Considerar as condições de atendimento do setor onde o PAE será implementado no momento da análise, envolvendo a equipe, gestor e autor na discussão sobre as eventuais repercussões que as mudanças poderão promover nas atividades	Para legitimar a análise da proposta pelo NUPLA e indicar a sua implementação no setor de pesquisa, ou a sua contraíndicação
Quem?	NUPLA e setor onde o PAE será implementado	NUPLA e setor onde o PAE será implementado	NUPLA e Pró-reitor(a)
Quando?	A partir de outubro/2025	A partir de outubro/2025	A partir de outubro/2025
Onde?	PROGEPE/NUPLA	PROGEPE/NUPLA	PROGEPE/NUPLA
Como?	Leitura e análise das propostas, triangulação com normativas relacionadas, tanto internas quanto externas	Reuniões com pesquisador, gestor e equipes do setor. Comunicação por <i>e-mail</i> , SEI e telefones	Elaboração de documento digital via SEI, que contemple as razões das indicações de implementação de forma integral, parcial ou contraíndicação
Quanto?	Sistemas e pessoal do NUPLA, já disponíveis. Não há ônus financeiro	Sistemas e pessoal do NUPLA, já disponíveis. Não há ônus financeiro	Sistemas e pessoal do NUPLA, já disponíveis. Não há ônus financeiro

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Caso haja impedimentos de qualquer natureza que inviabilizem que o PAE seja implementado, ele deverá ser catalogado e constar de inventário para consultas futuras e, eventualmente, ser disponibilizado para efetivação em outras circunstâncias, conforme descrito a seguir, no Eixo III.

#### 4.1.3 Eixo III – Catalogação e Publicação

Composto pelos passos 7, 8 e 9, este Eixo finaliza a proposta do presente PAE, com a realização da divulgação dos trabalhos dos servidores em eventos e publicações, por meio de ações da PROGEPE e da Editora da UFJF.

Após a emissão dos pareceres circunstanciados pelo NUPLA, a pesquisa considerada aprovada será devidamente catalogada e, na devolutiva ao servidor que a realizou, constará a indicação de publicação em periódico da Editora da UFJF e apresentação em evento direcionado aos servidores da UFJF, nos moldes apresentados no capítulo 3, da Mostra de Teses e Dissertações dos Servidores da UFJF, conforme calendários que poderão ser estabelecidos pelo NUPLA.

A catalogação das pesquisas, descrita no passo 7, deverá seguir critérios apropriados para a consulta, sendo disponibilizado para a PROGEPE e para as demais Unidades organizacionais da UFJF, tanto pelas chefias quanto pelos demais servidores, de forma que facilite o acesso como modelo ou para incorporação das propostas em outras pesquisas, motivadas pelo acolhimento e implementação já então promovidas.

Como as dissertações junto às quais os PAEs foram desenvolvidos já constam, obrigatoriamente, dos repositórios institucionais da UFJF e do PPGP/CAEd/UFJF, já têm fichas catalográficas para localização e disponibilização. Entretanto, para os fins do presente PAE, não é necessário providenciar um sistema de catalogação bibliográfica sofisticado, nem seguir as normas da Descrição Bibliográfica Internacional Normalizada (Assunção, 2020), pois essas se destinam a acervos mais robustos, como bibliotecas. Utilizar as informações das fichas catalográficas exigiria um conhecimento específico de biblioteconomia que extrapola os objetivos deste trabalho. Desde que se estabeleçam normas mínimas, ainda no Passo 3 deste PAE, para fácil acesso às dissertações/PAEs, contemplando, pelo menos: título, autor, assunto ou tema, ementa, setor relacionado, data de entrega, parecer circunstanciado do NUPLA, localização digital (visto que não é necessário um arquivamento físico dos PAEs), considerando estas informações como essenciais para a identificação e recuperação dos trabalhos, será possível formar um acervo acessível e fundamentado de propostas de inovação dos serviços.

Já o passo 8 deverá ser feito por meio de convite aos autores para que participem de evento de divulgação, nos moldes de um seminário, para apresentação de suas pesquisas. A PROGEPE poderá realizar um evento interno, apenas para os

servidores lotados na unidade, ou, de forma preferencial, aberto para toda a comunidade acadêmica da UFJF, através do qual os trabalhos alcançarão mais visibilidade. Como relatado no item 3.3, entre os anos de 2017 e 2021 foi promovido um evento nesse modelo, dentro das comemorações da semana do servidor público, em outubro de cada ano, que teve bastante adesão e repercussão nos ambientes da UFJF, em que vários servidores que já haviam produzido pesquisas, inclusive para o PPGP/CAEd/UFJF, puderam apresentar *banners* nos corredores do prédio da Reitoria. Até hoje, como dito por alguns dos servidores entrevistados para esta dissertação, esses eventos são lembrados como momentos importantes de valorização dos servidores. Atualmente, a Semana do Servidor está a cargo do NUGEC, que poderá continuar realizando o evento, incluindo o Seminário de Pesquisas dos servidores.

A última ação prevista neste PAE, no passo 9, refere-se à publicação das pesquisas dos servidores, na forma de artigos, em periódico específico para este fim, ou em coletânea de artigos de algum selo, como o Selo Gestão e Avaliação Educacional, dos Programas de Pós-Graduação em Educação, do qual o PPGP/CAEd/UFJF faz parte, ou o Selo FACC, do Programa de Pós-Graduação em Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), vinculados à Editora da UFJF.

Atualmente, a Editora UFJF não está realizando publicações em formato físico, o que pode diminuir eventuais custos (UFJF, 2024). Segundo o site da Editora, para publicar existem dois fluxos principais: o contínuo e o referente às obras desenvolvidas por empresa terceirizada. Em ambos os fluxos, a escolha da obra pelo Selo Editorial é o primeiro passo, que pode ser feita por meio de editais; depois há a celebração de contratos para a prestação dos serviços, e as etapas seguintes são alternadas pela Editora, pelo Selo ou por empresa terceirizada, de acordo com a etapa de produção (UFJF, 2024). O PPGP/CAEd/UFJF, como dito, já possui seu Selo, e poderia auxiliar a PROGEPE nesse sentido, com a seleção de artigos por edital para temas relacionados à gestão de pessoas no Ensino Superior, visando à publicação, que poderia ser aberta à participação de servidores vinculados a outras unidades e instituições também. Além dos benefícios já mencionados, é possível que a perspectiva de publicação provocasse nos servidores o interesse de produzir mais

pesquisas e artigos sobre os temas que já abordaram no mestrado profissional, gerando um aperfeiçoamento contínuo nos serviços (Andrade, 2005).

Quadro 10 – Eixo III: Catalogação e Publicação

Ação	7. Catalogação	8. Divulgação em evento científico	9. Publicação
O quê?	Criar um sistema de catalogação e guarda das dissertações e dos PAEs	Realizar evento de divulgação das pesquisas dos servidores	Incluir as pesquisas em forma de artigo em publicação da Editora UFJF
Por quê?	Disponibilizar e facilitar o acesso às pesquisas por outros servidores da UFJF e de outras instituições	Difundir o conhecimento produzido, valorizar o servidor e estimular a qualificação	Difundir o conhecimento produzido, valorizar o servidor e estimular a qualificação
Quem?	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE e Editora UFJF
Quando?	Após a entrega da dissertação ao NUDEP e encaminhamento ao NUPLA	Semana do Servidor – outubro de cada ano	De acordo com a abertura de editais pelo selo editorial do PPGP/CAEd
Onde?	NUDEP/NUPLA	NUGEC	Editora UFJF
Como?	Por meio dos processos mapeados pelo GT na Ação 3 proposta neste PAE, encaminhados via SEI	O convite será feito pela organização do evento, via <i>e-mail</i> institucional. A reserva de local, a divulgação, a organização das apresentações, listagem de participantes, a preparação dos equipamentos necessários para realização e transmissão e a emissão de certificados ficarão a cargo da PROGEPE. Os <i>banners</i> de divulgação serão providenciados pelo servidor	Publicação de editais da forma usual de cada selo, com intermédio da Editora UFJF e da PROGEPE, que encaminhará os trabalhos dos servidores
Quanto?	Sistemas e pessoal do NUPLA já disponíveis. Não há ônus financeiro	Sistemas e pessoal da NUGEC, já disponíveis. Produção dos <i>banners</i> pelo próprio servidor	Equipamentos digitais e pessoal da Editora UFJF, CAEd e NUPLA

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

É preciso salientar que as ações aqui idealizadas formam um plano de ação que busca facilitar a entrega e a implementação dos PAEs dos servidores da Progepe, a divulgação e a disponibilização para outros servidores. Considerando cada passo

do presente PAE, destaca-se que se vislumbra maior facilidade para a implementação dos Eixos I e II, que preveem apenas a participação de setores da Progepe, não exigem custos e, após um período de transição, no qual seriam analisadas as pesquisas já realizadas (dos servidores que já concluíram o PPGP/CAEd/UFJF até 2022), exigiriam menos tempo e força de trabalho para serem feitas, considerando o número de egressos da Progepe a cada ano. O Eixo III, por envolver o CAEd, a Editora UFJF e a Diretoria de Imagem, pode oferecer alguma dificuldade, mas apenas para os trâmites de planejamento e execução, considerando que são setores da UFJF que já têm as atribuições definidas e em convergência com o aqui idealizado. Os custos estimados para execução de cada passo desse Eixo são baixos, como já demonstrado.

Com tais ações, poderia ser aberto um caminho possível para a PROGEPE, e quem sabe, posteriormente, a UFJF, receber e utilizar com mais efetividade as pesquisas realizadas com tanto afinho por seus servidores no âmbito do PPGP/CAEd/UFJF.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da observação da realização das pesquisas por muitos servidores da PROGEPE que realizaram o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, foi constatado que os PAEs dependem, na maioria das vezes, da iniciativa dos servidores para serem implementados. Isso demonstra que a UFJF ainda não realizou um planejamento adequado que contemple a finalização do Programa de Reserva de Vagas e isso a impede de estimar os resultados do plano de desenvolvimento da carreira dos TAEs. Esta pesquisa buscou traçar, estrategicamente, caminhos possíveis para uma institucionalização de formas de recebimento e análise dos PAEs dos servidores da PROGEPE.

O recorte limitado à Pró-reitoria onde a autora exerce suas atividades favorece o desenvolvimento da pesquisa e do plano de ação, bem como a sua aplicação. As políticas de gestão de pessoas precisam ser contínuas, transparentes e ter critérios de funcionamento bem delineados para serem efetivas. Se forem bem-sucedidas, podem se estender a outras unidades da UFJF, expandindo seus objetivos iniciais.

Para esta dissertação, primeiramente, foi pensada uma pesquisa sobre as contribuições da qualificação dos servidores da PROGEPE ao PPGP/CAEd/UFJF para os serviços da Pró-reitoria. O objetivo geral era, a princípio, analisar essas contribuições para seus respectivos ambientes de trabalho. Entretanto, as primeiras evidências coletadas não demonstraram muito claramente contribuições efetivas para o trabalho, e isso foi, de forma natural, encaminhando a pesquisa para outro objetivo, o de estimar quais foram os êxitos e os desafios encontrados pelos servidores da PROGEPE na implementação do Plano de Ação Educacional proposto em suas dissertações.

Para o desenvolvimento desta pesquisa alguns fatores contribuíram, por exemplo, a familiaridade com o tema e a proximidade com os autores dos PAEs, que foram bastante receptivos à proposta, favoreceram a busca pelos dados de pesquisa e, junto com o embasamento teórico, possibilitaram que as entrevistas fossem realizadas buscando a elucidação da questão de pesquisa. A proposta das ações que compõem o PAE da presente dissertação foi construída visando uma maneira de institucionalizar práticas que favoreçam a todos os pesquisadores da PROGEPE. Como destacado, não foi possível entrevistar todos os servidores egressos do

PPGP/CAEd/UFJF, limitando o recorte aos servidores que ainda se encontram na Progepe, com possibilidades, portanto, de ainda implementarem seus PAEs, e que se disponibilizaram para participar.

A construção desta dissertação, com a metodologia do mestrado, muito acertadamente atrelada ao ambiente de trabalho, caracterizando aquilo que se convencionou chamar de pesquisa-ação (Thiollent; Collette, 2020), promoveu mudanças na perspectiva profissional da própria autora, mais atenta às dinâmicas das relações de trabalho e das práticas de gestão no âmbito da PROGEPE. O conhecimento adquirido sobre o funcionamento das burocracias da administração pública; do planejamento estratégico e da pesquisa-ação são valiosas contribuições para o perfil da profissional desenvolvido a partir desta pesquisa.

As conclusões, derivadas do levantamento de dados teóricos, em conjunto com o que foi encontrado nas entrevistas, ratificaram as percepções delineadas ao longo dos estudos, de que não há uma finalização adequada voltada para a qualificação dos servidores no plano de desenvolvimento de pessoas da UFJF. Considerando-se que essa qualificação tem se constituído, ao longo dos últimos anos, como um tema importante para a instituição, visto que existem diversas formas de incentivo em convergência com o PCCTAE (Brasil, 2005), as lacunas remanescentes no que se refere a uma devolutiva sobre os investimentos indicam a necessidade de dar mais atenção a esse ponto.

Ao propor a disponibilização de canais de acolhimento e divulgação dos PAEs dos servidores, visando, sobretudo, à sua implementação, esta pesquisa procura auxiliar a UFJF para uma complementação dos planos de qualificação. O Programa de Reserva de Vagas, bem como o Proquali, podem ser aprimorados, e os servidores, mais valorizados, tanto com a implementação quanto com a publicação de seus trabalhos.

Com a sugestão de que esta pesquisa seja replicada em outras unidades da UFJF, com as adaptações necessárias, poderia ser verificada a necessidade e a aplicabilidade da proposta aqui idealizada para o que foi elaborado por outros egressos do PPGP/CAEd/UFJF. Espera-se, ainda, que este PAE induza outras pesquisas no sentido de promover iniciativas que visem à qualificação e à capacitação dos servidores, estimulando que as particularidades de cada ambiente profissional

sejam, na perspectiva da pesquisa-ação, motivadores de mudanças positivas para o serviço público.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Felipe Henrique Alves. **Os desafios na implementação do sistema de arquivos na Universidade Federal de Juiz de Fora**: o caso da CAP/PROGEPE. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora/CAEd. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 166. 2017. Disponível em: <http://mestrado.caedufff.net/os-desafios-na-implementacao-do-sistema-de-arquivos-na-universidade-federal-de-juiz-de-fora-o-caso-da-capPROGEPE/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

ANDRADE, Maria Teresinha Tamanini; RIBEIRO, Núbia Moura; PEREIRA, Hernane Borges Barros. Um estudo sobre a difusão e o compartilhamento do conhecimento na cultura acadêmica. *In*: CONGRESS ISKO-SPAIN, 9., 2009, Valencia. **Anais...** Valencia: Editorial de la UPV, 2009. p. 293-308. Disponível em: <http://repositoriosenaiba.fieb.org.br/handle/fieb/410>. Acesso em: 2 nov. 2024.

ASSIS JÚNIOR, Ademir José de. **O acompanhamento dos alunos egressos do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 95. 2017. Disponível em: <https://mestrado.caedufff.net/wp-content/uploads/2017/07/ADEMIR-JOS%C3%89-DE-ASSIS-J%C3%94NIOR.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **O que é o teste ANPAD**. 2023. Disponível em: <https://testeanpad.org.br/informacao/teste>. Acesso em: 25 mar. 2023.

ASSUMPÇÃO, Fabrício Silva. **AACR2, MARC 21 e controle de autoridade**: um guia de estudo. 2020. Disponível em: <https://fabricioassumpcao.com/blog/wp-content/uploads/2020/04/1-1-catalogacao-catalogos.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2024.

BALDISSERA, Adelina. Pesquisa-ação: uma metodologia do conhecer e do agir coletivo. **Sociedade em debate**, Pelotas, v. 7, n. 2, p. 5-25, ago. 2001. Disponível em: <http://revistas.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/viewFile/570/510>. Acesso em: 22 jul. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 10**, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10\\_02.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_02.pdf). Acesso em: 9 set. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.824**, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm). Acesso em: 26 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.057**, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9057-25-maio-2017-784941-publicacaooriginal-152832-pe.html>. Acesso em: 9 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.262**, de 09 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2015-2018/2018/decreto/d9262.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2018/decreto/d9262.htm). Acesso em: 22 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 14 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasil, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 20 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. (Lei de Acesso à informação). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Resultado da avaliação quadrienal 2017-2020**. Publicado em 16 dez. 2022, atualizado em 20 dez. 2022. (*on-line*). Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/avaliacao-quadrienal/resultado-da-avaliacao-quadrienal-2017-2020>. Acesso em: 30 jan. 2023.

BRASIL. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**. 2019. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/copy\\_of\\_pndp](https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/copy_of_pndp). Acesso em: 9 set. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma gerencial de 1995**. s/d. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp> Acesso em: 4 abr. 2024.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 37. ed. Barueri: Editora Atlas, Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774265. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774265/>. Acesso em: 6 out. 2023.

CASTRO, Silvana de Paula. **Afastamentos para pós-graduação stricto sensu de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Juiz de Fora**. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora/CAEd. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 167. 2020. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/afastamentos-para-pos-graduacao-stricto-sensu-de-servidores-tecnicos-administrativos-em-educacao-na-universidade-federal-de-juiz-de-fora/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Caracterização do programa**. Juiz de Fora: UFJF, 2023. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/caracterizacao-geral-do-programa/>. Acesso em: 30 jan. 2023.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Corpo docente**. 2024. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/corpo-docente/>. Acesso em: 1 mar. 2024.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Dissertações defendidas**. 2023. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/menu/dissertacoes-defendidas/>. Acesso em: 25 jan. 2023.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Estrutura do curso de mestrado**. 2024. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/estrutura-do-curso-de-mestrado/>. Acesso em: 1 mar. 2024.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Regimento Interno**. Versão 1/2019. UFJF, CAEd: 2019. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/PPGP-REGIMENTO-2019-N1-v1-C02.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2023.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Repositório**. 2024. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/menu/repositorio/>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Selo Editorial**. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/selo-editorial/#>. Acesso em: 29 ago. 2024.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829 a 874, 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6656>. Acesso em: 27 ago. 2023.

DA COSTA, Cristina dos Passos. **Licença para capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora**: uma análise do processo. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 158. 2019. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/licenca-para-capacitacao-na-universidade-federal-de-juiz-de-fora-uma-analise-do-processo/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

DA SILVEIRA, Mariana; LUNKES, Rogério João. Planejamento estratégico no setor público e sua elaboração em instituições federais de educação. **REPAE - Revista De Ensino E Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 4, n. 1, p. 28-47, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.51923/repae.v4i1.104>. Acesso em: 8 abr. 2024.

DE ARAÚJO E SILVA, Flávia; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, septiembre/diciembre, p. 458-476, 2011. Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614010>. Acesso em: 28 ago. 2023.

EITERER, Carmen Lúcia; MEDEIROS, Zulmira; DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas; COSTA, Tânia Margarida Lima (org.). **Metodologia de pesquisa em educação**. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Educação, 2010. 48 p. Disponível em: [https://ava.pr2.uerj.br/pluginfile.php/6896/mod\\_folder/content/0/Metodologia%20de%20Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://ava.pr2.uerj.br/pluginfile.php/6896/mod_folder/content/0/Metodologia%20de%20Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf) Acesso em: 12 jul. 2024.

FERREIRA, Lilian Dillon. **Procedimentos para aperfeiçoamento dos concursos públicos para docentes**: o caso da UFJF. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora/CAEd. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 165. 2018. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/procedimentos-para-aperfeicoamento-dos-concursos-publicos-para-docentes-o-caso-da-ufjf/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

FIGUEIREDO, Fábio Silva de *et al.* **Criando estruturas organizacionais orientadas por processo**: o estudo de caso da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF. 2020. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/wp->

[content/uploads/sites/50/2019/09/Criando-Estruturas-Orientadas-por-Processos\\_o-caso-da-PRGEPE\\_UFJF\\_v.1.2.pdf](#). Acesso em: 15 nov. 2022.

GUIZELLINI, Paula de Souza. **A gestão do conhecimento em instituições federais de ensino**: o caso de um setor da UFJF. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora/CAEd. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 185. 2016. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/a-gestao-do-conhecimento-em-instituicoes-federais-de-ensino-o-caso-de-um-setor-da-ufjf/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MARCELINO, Inez Cristhina Assis. **O Programa de Apoio à Qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora na perspectiva do modelo de gestão por competências**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 2018. p. 73-138. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/01/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Inez-vers%C3%A3o-final..pdf>. Acesso em: 30 jan. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. Atualização João Bosco Medeiros. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4). Acesso em: 3 fev. 2024.

MEDEIROS, Tatiana. **POP – Procedimento Operacional Padrão**. Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, 2010. 56 p.

NEUBERT, Luiz Flávio. Organizações complexas: burocracia, poder e racionalidade. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 62–72, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31939>. Acesso em: 25 jul. 2023.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. Campo Grande, 2001. Disponível em: <https://student.dei.uc.pt/~nfnt/conceito%20estrategia.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso em: 12 abr. 2023.

PROFIAP. **Regimento Nacional do Profiap**. 2023b. Disponível em: <https://profiap.org.br/wp-content/uploads/2023/02/regimento-profiap-2023-versao-publicada-no-site.pdf>. Acesso em: 6 out. 2023.

PROFIAP. **Sobre o mestrado do Profiap**. 2023a. Disponível em: <https://profiap.org.br/sobre/#sobre-curso>. Acesso em: 25 mar. 2023.

QUIOSSA, Amanda Sangy; RIVELLI, Helena; LUNA, Lígia Gomes do Valle. Plano de ação educacional: considerações sobre os processos de construção e

implementação. *In*: QUIOSSA *et al.* (orgs.) **Diálogos e Proposições**: planos de ação para a Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro. 1. ed. Juiz de Fora: Projeto CAEd-FADEPE/JF, 2016. 520 p. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/08/BOOK-DI%C3%81LOGOS-E-PROPOSI%C3%87%C3%95ES-V01-WEB.pdf>. Acesso em: 1 set. 2024.

SARAIVA, Bruno David Ferreira. **Qi-Dashboard**: visualização de informação de debates on-line. Dissertação (Mestrado em Engenharia Informática e Sistemas de Informação). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação, Departamento de Engenharia Informática e Sistemas de Informação, Lisboa, 2022. p. 64. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/12914>. Acesso em: 12 abr. 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, Airton Marques da. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. rev. Fortaleza, CE: EDUECE, 2015. 108 p. Material disponibilizado para consulta durante a disciplina de Dissertação II do mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do 2º semestre de 2023.

SUSMAN, Gerald I.; EVERED, Roger D. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 4, 582-603, 1978. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/2392581>. Acesso em: 18 abr. 2024.

TEIXEIRA, Luiza Reis. **Administração pública brasileira**. Material didático utilizado no Bacharelado em Gestão Pública – UAB – PNAP. Brasília: PNAP; Recife: UPE/NEAD, 2021. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643237/2/Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasileira.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

THIOLLENT, Michel Jean Marie; COLETTE, Maria Madalena. Pesquisa-ação, universidade e sociedade. **Revista Mbote**, v. 1, n. 1, p. 42-66, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/mbote/article/view/9382>. Acesso em: 25 set. 2023.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC). **Conceito Capes**. 2023. Disponível em: <https://www.udesc.br/conceitocapes>. Acesso em: 15 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Anexo da Resolução nº 24/2006**. Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação da UFJF. 2006. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2018/09/PCCTAE-ANEXO-A-RES.-24-2006-DO-CONSU.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROGEPE. **Apresentação**. Juiz de Fora: UFJF, 2022c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/transparenciaeprestacaodecontas/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Chamada de trabalhos em comemoração ao mês do servidor** – Projeto “Servidor, vamos tornar público seu talento”. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. 2018. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2018/10/chamada-de-trabalhos-mes-servidor-2018.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROGEPE. **Cossbe/Siass**. Juiz de Fora: UFJF, 2023g. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/inicial/PROGEPE/cossbe-siass/>. Acesso em: 30 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Graduação**. Juiz de Fora: UFJF, 2023a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/ensino/graduacao/>. Acesso em: 30 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROGEPE. **NUGEC**. Juiz de Fora: UFJF, 2023b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/inicial/proadj/nugec/>. Acesso em: 29 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROGEPE. **NUDEP**. Juiz de Fora: UFJF 2023c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/inicial/proadj/nudep/>. Acesso em: 29 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **O que é o SEI**. Juiz de Fora: UFJF, 2022a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/sei/institucional/o-que-e-sei/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2027**. Juiz de Fora: UFJF, 2022b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pdi/wp-content/uploads/sites/249/2022/05/PDI-UFJF-2022a2027.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROGEPE. **Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP)**. Juiz de Fora: UFJF, 2023e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/inicial/proadj/nudep/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp/>. Acesso em: 30 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria PROGEPE/UFJF nº 138**, de 10 de maio de 2024. Boletim de Serviço Eletrônico da UFJF em 22/05/2024. DOU de 17/05/2024, seção 2, página 32. Disponível em: [https://sei.ufjf.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?uV-thFNrPwwYOslsiwqSw3B1akOKGju-hX6APmd37zwwhMgWplmDpmvst72jSDiGqV0bk9Au9BpOzXOV38PL9C79jVwfX7SaqfbGAddlqJ7luG354OlzkAWk5O1UehAh](https://sei.ufjf.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?uV-thFNrPwwYOslsiwqSw3B1akOKGju-hX6APmd37zwwhMgWplmDpmvst72jSDiGqV0bk9Au9BpOzXOV38PL9C79jVwfX7SaqfbGAddlqJ7luG354OlzkAWk5O1UehAh). Acesso em: 2 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria nº 165**, de 9 de fevereiro de 2017. UFJF, 2017. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/wp-content/uploads/sites/28/2016/11/Portaria-165-de-09.02.2017-comiss%C3%A3o-do-MOP.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria PROGEPE/UFJF nº 174**, de 21 de agosto de 2024. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2024/09/SEI\\_UFJF-1938423-ADM\\_Legisla%C3%A7%C3%A3o-001.1-Portarias.pdf](https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2024/09/SEI_UFJF-1938423-ADM_Legisla%C3%A7%C3%A3o-001.1-Portarias.pdf). Acesso em: 2 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROGEPE. **Proquali**. Juiz de Fora: UFJF 2023e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/inicial/proadj/nudep/proquali/>. Acesso em: 31 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Repositório Institucional**. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/586>. Acesso em: 6 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 08/2007**. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2007. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2018/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-08-2007.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 10/2020**. Suspende as atividades acadêmicas e administrativas no âmbito da UFJF em decorrência da pandemia Covid-19, e dá outras providências. 2020. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2020/03/RESOLU%C3%87%C3%83O-10.2020-CONSU.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução UFJF/CONSU nº 35, de 17 de julho de 2023**. Regulamenta a concessão de afastamentos para participação em ações de desenvolvimento de servidores docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/wp-content/uploads/sites/28/2023/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CONSU-35-2023.pdf>. Acesso em: 7 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução nº 40**, de 20 de dezembro de 2010. UFJF, 2010. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/wp-content/uploads/sites/28/2013/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-402010-%E2%80%93-Institui-o-PROQUALI.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Servidores da UFJF são premiados em evento nacional para gestores de pessoas**. UFJF Notícias. 25 de setembro de 2018. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2018/09/25/servidores-da-ufjf-sao-premiados-em-evento-nacional-para-gestores-de-pessoas/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROGEPE. **Transparência e prestação de contas**. Juiz de Fora: UFJF, 2022c. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/PROGEPE/transparenciaeprestacaodecontas/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROGEPE. Vagas reservadas aos servidores – Pós-graduação stricto sensu. **NUDEP**. Juiz de Fora: UFJF 2023d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/PROGEPE/inicial/proadj/nudep/vagas-reservadas-aos-servidores-pos-graduacao-stricto-sensu/>. Acesso em: 30 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Tabela de estrutura e de vencimento básico do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação**. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2023/05/Tabela-PCCTAE-2023.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2024.

VALLE, Thais Quintão Ferreira do. **A inclusão de servidores com deficiência na Universidade Federal de Juiz de Fora**: diálogos entre princípio da igualdade, ações afirmativas e gestão do conhecimento. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 144. 2017. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/a-inclusao-de-servidores-com-deficiencia-na-universidade-federal-de-juiz-de-fora-dialogos-entre-principio-da-igualdade-acoes-afirmativas-e-gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 8 mar. 2023.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, mar./abr. 2004, p. 199-220. Disponível em: [https://ebape.fgv.br/sites/default/files/Vasconcelos\\_2004\\_Racionalidade-autoridade-e-bu\\_12223%20\(1\).pdf](https://ebape.fgv.br/sites/default/files/Vasconcelos_2004_Racionalidade-autoridade-e-bu_12223%20(1).pdf). Acesso em: 25 jul. 2023.

VENTURA, Andréa Búriço, PEREIRA, Antonio Augusto Alves. **Planejamento estratégico em instituições públicas de ensino**: estudo de caso aplicado ao Centro de Ciências Agrárias da UFSC. Florianópolis, SC. 2010. Disponível em: [https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_1da61ffc2f31642a08c5f4f07db3ee8a](https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UFSC_1da61ffc2f31642a08c5f4f07db3ee8a). Acesso em: 1 jul. 2024.

ZANETTE, N. C.; BRUN, S. A.; WRASSE, C. L. Plano de ação educacional para implantação de sistema de gestão numa Ifes. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], p. e88358, 2024. DOI: 10.5902/2318133888358. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/88358>. Acesso em: 26 out. 2024.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS – Servidores

Primeiramente, gostaria de agradecer por sua disponibilidade em aceitar meu convite para esta entrevista e destacar que sua contribuição é muito importante para esta pesquisa. Neste momento, quero ouvir sobre sua experiência profissional após a realização de seu mestrado, em especial sobre o acolhimento e a implementação de seu Plano de Ação Educacional. Seu relato me ajudará a entender mais o tema dentro do contexto da PROGEPE, para valorizar cada vez mais o empenho de nossos servidores que buscam se qualificar para oferecer um serviço sempre melhor.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo desta pesquisa, ou outras dúvidas quaisquer.

Novamente, agradeço pela colaboração.

1. Há quanto tempo você trabalha na UFJF? Sempre foi lotado(a) na PROGEPE? Conte-me um pouco sobre sua trajetória na UFJF.
2. O que te motivou a realizar o PPGP/CAEd/UFJF? Você sempre teve intenção de realizar um mestrado? Como foi realizar um mestrado de caráter profissional?
3. Como sua pesquisa versou sobre um problema de gestão percebido em seu setor de lotação na PROGEPE, o que você pode me contar sobre ele? Por que escolheu esse tema? Foi difícil encontrar um tema viável? Como refinou essa problematização?
4. Como foi a elaboração de seu Plano de Ação Educacional? A proposta foi sendo delineada durante a pesquisa ou somente após as pesquisas? Pode me explicar como se deu essa construção?
5. E a implementação das propostas presentes em seu PAE, como foi feita? Houve algum fator que tenha facilitado a implementação de sua proposta? E houve alguma dificuldade nessa implementação? Quais foram?
6. Você gostaria de trazer mais alguma informação que julgue importante sobre os desdobramentos de sua pesquisa e de seu PAE?
7. Você tem alguma sugestão para que sejam melhor aproveitados os PAEs apresentados pelos servidores da UFJF?

Como gestor(a) do (nome do Setor/Unidade), gostaria de saber algumas informações sobre os desdobramentos de pesquisas apresentadas pelos servidores do (nome do Setor/Unidade) egressos do PPGP/CAEd/UFJF sob sua chefia:

- 1) Há quanto tempo você trabalha na UFJF? Sempre foi lotado(a) na PROGEPE?  
Conte-me um pouco sobre sua trajetória na UFJF.
- 2) Após a realização do mestrado, o PAE dos servidores costuma ser abordado pela equipe? O que você pode me falar a respeito?
- 3) Você, como gestor, percebe alguma dificuldade para o servidor trazer os resultados de sua pesquisa para a instituição? Poderia me explicar?
- 4) Sobre a implementação das propostas presentes no PAE, como ocorre?
- 5) Você percebe fatores que possam facilitar a implementação das propostas? Quais?
- 6) Você tem alguma sugestão para a implementação dos PAEs apresentados pelos servidores da UFJF?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa "As contribuições do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública para o trabalho dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF". O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é buscar melhorar a captação das propostas de inovação nos serviços públicos realizados pela PROGEPE, através da análise das contribuições possibilitadas pelas dissertações de seus servidores. Nesta pesquisa pretendemos analisar as contribuições da qualificação desses servidores para seus respectivos ambientes de trabalho.

Caso você concorde em participar, fornecendo informações sobre a forma como sua dissertação foi recebida pela instituição e se sua proposta de ação foi acolhida, realizaremos uma entrevista, cujas respostas não serão posteriormente identificadas. Em tempo, esclarecemos que esta pesquisa não tem riscos.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança no seu contexto de trabalho. O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pela pesquisadora responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, a pesquisadora avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução N° 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome da Pesquisadora Responsável: Maria Lúcia Marcon Benicá de Moraes  
Campus Universitário da UFJF  
Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
CEP: 36036-900  
Fone: (32) 2102-3930  
E-mail: malumbenica@gmail.com

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: \_\_\_\_\_  
Rubrica do pesquisador: \_\_\_\_\_