

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REAÇÃO DOS PARTICIPANTES DE PROGRAMAS  
DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO  
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: O CASO DO  
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA**

**ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Clarici Borges Painhe**

**Santa Maria, 2011**

**REAÇÃO DOS PARTICIPANTES DE PROGRAMAS DE  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SERVIÇO  
PÚBLICO FEDERAL: O CASO DO HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA**

por

**Clarici Borges Painhe**

Artigo apresentado ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Administração e Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Jaime Peixoto Stecca**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
Aprova o Artigo

**REAÇÃO DOS PARTICIPANTES DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO  
E DESENVOLVIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: O CASO  
DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA**

Elaborado por  
**Clarici Borges Painhe**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Administração e Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Jaime Peixoto Stecca, Mestre**  
(Presidente/Orientador)

**Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca, Mestre (UFSM)**

**Flávia Luciane Scherer, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, agosto de 2011

## REAÇÃO DOS PARTICIPANTES DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: O CASO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA

### **REACTION OF PARTICIPANTS OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAM IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE: IN THE CASE OF THE HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA**

Clarici Borges Painhe<sup>1</sup>  
Jaime Peixoto Stecca<sup>2</sup>

#### **Resumo**

A competição intensa, os avanços tecnológicos e a busca por aumento de produtividade estão aumentando a busca de qualificação por parte dos funcionários, não só nas organizações privadas como também nas públicas. O setor público brasileiro tem buscado, desde a década de 1990, modificar sua atuação perante a sociedade. Os treinamentos são imprescindíveis para o êxito das reformas implementadas no serviço público, inclusive nas IFES. Treinamento é um processo ou um subsistema, no qual são levantadas as necessidades de treinamento, por meio das quais é elaborado o planejamento, que permitirá uma orientação para a execução e avaliação do treinamento. A avaliação possibilitará um *feedback* com os ajustes necessários para os outros componentes do sistema. Esse artigo se propôs realizar, por meio da aplicação de um questionário para servidores treinados no HUSM, durante o ano de 2010, para avaliar a satisfação dos participantes em relação aos programas oferecidos pela instituição, aos instrutores e ao ambiente de realização. Quanto aos resultados, os três aspectos avaliados apresentaram médias bem próximas à pontuação máxima possível.

**Palavras-chave:** treinamento e desenvolvimento; capacitação no setor público; políticas de recursos humanos.

#### **Abstract**

The intense competition, the technological advances and the search for the increase of the productivity, are increasing the demand for qualification by the employees, not only in private organizations, but in public organizations too. The Brazilian public sector has been searching since the decade of 1990, change your performance before society. The training is indispensable to the success of the reforms implemented in the public service, including the IFES. Training is a process or a subsystem, in which are researched the needs of training through which is

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública – UFSM/RS – Servidor Técnico Administrativo/Hospital Universitário de Santa Maria/UFSM. E-mail: clarici.painhe@hotmail.com.

<sup>2</sup> Orientador, Mestre em Administração / UFSM – Professor do Colégio Politécnico / UFSM. E-mail: Jaime@ufsm.br.

elaborated the planning, allowing a orientation to the accomplishment and evaluation of the training. The evaluation will enable a feedback with the adjustments to the other system components. This article is proposed by the application of a questionnaire to the trained employees at HUSM, during the year of 2010, to evaluate the satisfaction of the participants about the programs offered by the institution, instructors and the realization environment. As to the results, the three evaluated aspects presented means very close to the maximum possible.

**Keywords:** Training and development; Capacity at the public sector; Human resources polity.

## 1 INTRODUÇÃO

A competição intensa, os avanços tecnológicos e a busca por aumento de produtividade estão aumentando a busca de qualificação por parte dos funcionários.

O treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados das organizações, não só privadas como também públicas.

Treinamento refere-se a qualquer ação sistematizada, que busca oferecer, ao indivíduo, conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas no cargo que ocupa. O conceito de desenvolvimento adotado vai além do treinamento, uma vez que prepara o indivíduo para uma atuação futura, por meio de seu desenvolvimento profissional.

Segundo Gil (2001), o treinamento é um sistema que abrange diversos subsistemas compostos pelo diagnóstico, prescrição, execução e avaliação. Ressalta que o enfoque sistêmico possui a vantagem de incorporar várias contribuições científicas ao treinamento. Borges-Andrade (2006) também concorda que o treinamento deve ser entendido como um conjunto de atividades interdependentes ou um subsistema, no qual são levantadas as necessidades de treinamento, por meio das quais é elaborado o planejamento, que permitirá uma orientação para a execução e avaliação do treinamento. A avaliação possibilitará um feedback com os ajustes necessários para os outros componentes do sistema.

A avaliação de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) deve ser tratada como um processo que se inicia no planejamento do programa, concluindo-se na averiguação dos seus impactos nos resultados e aproveitamentos para o treinando e para a organização. A correta descrição dos objetivos dos programas é essencial para que essa avaliação quantitativa e qualitativa possa ser realizada. O processo de avaliação deve ser pensado, planejado e realizado de forma coerente e conseqüente com os objetivos propostos para a aprendizagem, ou seja, os processos de planejamento e avaliação devem estar sempre integrados. A avaliação deve ainda permear todo o processo de ensino-aprendizagem e não somente o seu final.

Uma reação favorável não garante uma aprendizagem aceitável.

A avaliação de comportamento é mais complexa que as anteriores, pois pode ocorrer de treinados, que avaliam positivamente o treinamento (reação) e que demonstram que aprenderam (aprendizagem), mas não alteraram seu comportamento na situação de trabalho.

No setor público não pode ser diferente. A sociedade exige, cada vez mais, funcionários capacitados e eficientes na prestação de serviços de qualidade. Porém, se compararmos a atividade pública com a iniciativa privada, observa-se nitidamente algumas diferenças essenciais. Enquanto na iniciativa privada a prestação de serviço é de natureza pessoal, na administração pública é impessoal, dada a natureza pública do cargo. Além disso, os critérios de eficácia são mais complexos pois, independente das condições de mercado, a realização do interesse público está intrínseco à administração pública. Também em relação à gestão de seus recursos humanos, tanto o setor público como o privado, enfrentam dificuldades, posto que, inseridos na mesma cultura, o primeiro tem que lidar com uma legislação diferenciada de pessoal, inclusive com a questão da estabilidade do funcionário público. Esse sistema permite que o funcionário se acomode quando não investe em treinamento, ou não avalia os resultados do seu trabalho, deixando entrever a pouca importância dada à capacitação e ao desempenho profissional.

Dependendo do perfil do funcionário a estabilidade pode provocar a desvalorização do cargo, considerando que a distinção entre eficiência e ineficiência perde relevância. Como os incentivos positivos são limitados, os administradores públicos contam com poucos instrumentos para motivar seus funcionários. É necessário encontrar subsídios capazes de integrar reformas administrativas que

enfoquem políticas públicas de recursos humanos capazes de valorizar a eficácia e a competência do servidor público.

Nas Instituições Federais de Ensino (IFES), a política de gestão de pessoas é fundamentada na Lei nº 11.091/05, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o Decreto nº 5.825/06, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC). Nesse contexto foi determinado, por força da lei, que deverão ser considerados o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si.

No caso específico do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), uma unidade administrativa vinculada à Reitoria da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), todas as ações de capacitação e qualificação do seu quadro funcional são realizadas numa parceria do Núcleo de Educação Permanente em Saúde (NEPS) com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH). Portanto, sujeito à legislação específica instituída pela Lei 11.091/05 e pelo Decreto nº 5.825/06, bem como à política de desenvolvimento de pessoal definida para a UFSM por meio do PDIC.

Como o PDCI/UFSM propõe a realização de avaliação de reação em todos os cursos de treinamento realizados na Instituição, esse artigo tem como objetivo principal *identificar como os servidores avaliaram as ações de capacitação realizadas no HUSM, durante o ano de 2010, sem levar em consideração os níveis de aprendizagem e resultados, e tão somente o nível de reação dos treinados com relação à política de treinamento e desenvolvimento aplicada na Instituição.*

Para isso o artigo está estruturado em 5 seções. A primeira aborda a Introdução; a segunda traz o referencial teórico sobre Treinamento e Desenvolvimento no âmbito geral das organizações, no setor público, na UFSM e no HUSM; a terceira trata da avaliação de treinamentos no HUSM, com a metodologia aplicada para a pesquisa e a análise dos resultados; a quarta seção são as conclusões e a quinta traz as referências bibliográficas.

## 2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Treinar significa desenvolver o potencial, aperfeiçoar o desempenho e aumentar, deste modo, a produtividade e as relações interpessoais. Mas é necessário preparar o potencial humano diante do exigente mercado de trabalho e das novas tecnologias, visando desenvolver habilidades e conhecimentos que viabilizem uma nova realidade, onde o desempenho profissional deve ser maximizado.

Para Marras (2001, p. 145) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Podemos dizer, então, que treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa competente para exercer as atividades, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-la para novas funções.

Por outro lado, alguns autores consideram desenvolvimento como uma forma de aperfeiçoamento pessoal que consiste em aprimorar o conhecimento e as habilidades. Para outros, o desenvolvimento de um funcionário é a sua capacidade em acumular conhecimentos e informações suficientes para que ele possa desempenhar melhor sua função atual, ou outras tarefas que lhe serão confiadas.

Para Nadler (1984 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & Cols., 2006, p. 141) “treinamento é uma aprendizagem relacionada à tarefa atual, enquanto que desenvolvimento é uma aprendizagem adquirida para o crescimento do indivíduo, mas não relacionada a uma tarefa presente”.

Para Vargas (1996 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & Cols, p. 142) os dois conceitos podem ser agrupados em uma única definição. “Treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo,

por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 295) “O treinamento é orientado para o presente, e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente”.

## **2.1 Objetivos e métodos de treinamento**

Marras (2001, p. 147) cita dois importantes objetivos para o treinamento: os objetivos específicos, que são os que trazem qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades, e os genéricos, que dão a oportunidade de desenvolver sua motivação dentro da empresa. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

Marras (2001, p. 148) define os objetivos específicos como sendo:

- Formação profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades.
- Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.
- Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Robbins (2002, p. 470) define dois métodos de treinamento:

- Treinamento formal: ele é planejado com antecedência e com formato estruturado;
- Treinamento Informal: não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos - para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

O processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) está subdividido em 4 etapas: a identificação das necessidades de treinamento, o planejamento e

programação do treinamento, a execução do treinamento e a avaliação dos resultados do treinamento.

## **2.2 Levantamento das necessidades de treinamento (LNT)**

O levantamento das necessidades de treinamento é também chamado de identificação das necessidades. Nada mais é do que o diagnóstico de discrepâncias de desempenhos relacionadas à falta de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes.

O processo de avaliação de necessidades consiste, então, em uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais.

Goldstein (1991 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & Cols, p. 213) afirma que essa avaliação pode ocorrer em três níveis: organizacional, de tarefas e do indivíduo. Com isso, as necessidades podem ter como referência, respectivamente: os desempenhos da organização, de ocupações ou cargos, ou de pessoas isoladamente.

O LNT deve estar alinhado à missão, à visão de futuro, aos valores e ao contexto em que a organização está inserida. Assim poderá ser mais útil tanto em termos práticos, quanto teóricos. Por isso, o primeiro passo para definir necessidade de treinamento é analisar as estratégias organizacionais.

Também é importante analisar a aplicabilidade do treinamento, ou seja, verificar os aspectos ambientais capazes de promover ou impossibilitar a aplicação, no trabalho, dos conteúdos que serão desenvolvidos durante o treinamento. Um ambiente organizacional favorável parece ser condição necessária para garantir o sucesso do treinamento em ambientes organizacionais. Além disso, ao concluir um treinamento, o funcionário não receber o apoio para colocar em prática o que aprendeu, poderá sentir-se frustrado.

O segundo nível de análise é o de tarefas. Esse nível é executado para determinar quais tarefas e competências são necessárias para a execução do trabalho ou atividades. A partir dessa avaliação, são definidos os objetivos instrucionais da ação educacional.

O último nível dessa análise é o que determina quais os funcionários necessitam de treinamento e em que atividades/tarefas, precisam ser treinados.

### **2.3 Planejamento e programação de Treinamento e Desenvolvimento**

No planejamento são definidos os objetivos instrucionais, em termos de desempenhos esperados, assim como os métodos instrucionais mais adequados para atender às necessidades avaliadas.

O planejamento do programa de treinamento irá depender do conteúdo a ser abordado, do público-alvo, da cultura da organização, bem como recursos físicos, humanos e materiais disponíveis.

Nessa etapa são definidos o período ideal para realização do treinamento, o conteúdo a ser ministrado, a metodologia, identificação dos recursos que serão mobilizados.

### **2.4 Execução do treinamento**

Uma vez definido o planejamento e aprovado o programa de treinamento, cumpre dar andamento às ações programadas e controlar seus resultados.

A execução do programa de treinamento depende de fatores como a adequação às necessidades da organização e dos treinandos, à qualidade do material utilizado, à cooperação dos gestores, à motivação dos treinandos para aprender, à capacidade de aprendizagem dos treinandos, à disponibilidade de tempo e incentivo para aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

## 2.5 Avaliação dos resultados do treinamento

O subsistema avaliação pode ser definido como um processo que inclui algum tipo de coleta e análise de dados a respeito de uma ação educacional, para julgar o valor do evento de T&D. É o principal responsável pelo provimento de informações que possibilitam o aperfeiçoamento da ação educacional, retroalimentando constantemente o sistema.

Para Borges-Andrade (2006), quando não há avaliação de T&D, fica evidente a falta de responsabilidade social e de compromisso com os treinandos, com o trabalho e com a organização que patrocinou o evento. Há dificuldades para se tomar decisões administrativas ou instrucionais, tendo em vista a falta de informações sobre o valor da atividade desenvolvida.

Por outro lado, observam-se crescentes esforços para avaliar programas de T&D, com o objetivo de produzir informações válidas e sistemáticas sobre a efetividade de sistemas instrucionais e produzir conhecimentos científicos sobre os fenômenos relacionados à aprendizagem e à transferência de novas aprendizagens para o trabalho.

Segundo o mesmo autor, isso não poderia ser diferente. Diante do aumento de investimentos em T&D, torna-se fundamental acompanhar a implementação de ações de capacitação e os seus resultados. Além disso, observamos a cobrança de executivos e gestores por evidências da contribuição dos programas de T&D para os negócios organizacionais.

A pesquisa em avaliação permite ao pesquisador e ao profissional da área verificar se houve retorno dos investimentos feitos com treinamento para a organização e para o público-alvo. Essas informações são consideradas imprescindíveis para a definição de políticas de distribuição de recursos na área de T&D e para que a área mantenha seu posicionamento estratégico nas organizações. A avaliação configura-se, ainda, como um importante instrumento de aprendizagem organizacional, capaz de contribuir para o aprimoramento de processos e de resultados.

### 2.5.1 Modelos de avaliação de treinamentos

Para avaliar as ações de treinamento e desenvolvimento são utilizados alguns modelos. Os mais conhecidos e utilizados são o de Kirkpatrick (1976), o de Hamblin (1978) e o de Borges-Andrade (2006).

O primeiro modelo que buscou orientar a avaliação de resultados de treinamento foi o de Kirkpatrick (1976 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & Cols, p. 343-345), que propôs quatro níveis de resultados de treinamento a serem avaliados: reações, aprendizagem, comportamento e resultados.

Em 1978, Hamblin (1978 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & Cols) modificou esse modelo, com a subdivisão do último nível de avaliação (resultados) em mudança organizacional e valor final, conforme descrito a seguir.

- Reação: percepções e sentimentos dos treinandos sobre aspectos do treinamento (conteúdo, método, instrutor, ambiente).
- Aprendizagem: grau de assimilação do conteúdo demonstrado pelo treinando imediatamente ao final do treinamento, ou seja, alcance dos objetivos instrucionais.
- Comportamento no cargo: nível de transferência positiva de treinamento para o trabalho, ou seja, a aplicação do que foi aprendido no curso no exercício do cargo, considerando o desempenho antes e depois do evento.
- Mudança organizacional: mudanças no modo de funcionamento da organização em decorrência do treinamento e das modificações comportamentais dos treinandos em seus cargos.
- Valor final: medida em que a organização como um todo atinge seus objetivos finais, e relação custo-benefício.

Um dos pressupostos deste modelo é a existência de uma relação de causa e efeito entre os níveis de avaliação. Contudo, pesquisas nacionais e internacionais indicaram que relações de causalidade entre os níveis de resultados dos treinamentos não são consistentes. Ou seja, não podemos afirmar que reações favoráveis a um treinamento certamente vão ocasionar aprendizagem, que por sua vez promoverá melhoria no desempenho do indivíduo e da organização. Bons

resultados em um nível de análise não são suficientes para gerar resultados no nível subsequente.

Dessa forma, vemos a necessidade de utilização de modelos mais sofisticados de avaliação de treinamento, que considerem não apenas variáveis internas ao treinamento, mas também, contingências externas que têm papel fundamental nos resultados de ações educacionais.

Destacam-se, então, modelos integrados e focados não apenas nos resultados, mas em variáveis explicativas relativas à sua clientela, ao próprio treinamento e ao ambiente ou contexto no qual está inserido.

No Brasil, o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), desenvolvido por Borges-Andrade (2006), é um exemplo de modelo de avaliação de sistemas instrucionais mais abrangente, que envolve diversas variáveis relacionadas ao sistema de T&D. É um modelo de avaliação somativo, pois seu objetivo é obter informações para avaliar um programa já desenvolvido, visando verificar a capacidade deste de produzir resultados.

O modelo MAIS sugere que um processo de avaliação deve abranger múltiplas variáveis, compostas de cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente (este último composto de quatro sub-componentes).

O autor acima citado define cada um dos componentes do modelo:

- Insumos: fatores físicos, psicológicos e sociais relativos à clientela, anteriores ao treinamento. **Exemplos:** nível de escolaridade, idade, cargo, motivação para aprender, auto-eficácia (crença de que são capazes de obter sucesso), comprometimento com a organização, dentre outros.
- Procedimentos: operações necessárias para a execução do treinamento, que facilitam ou produzem os resultados instrucionais. **Exemplos:** carga horária, natureza e clareza dos objetivos de aprendizagem, seqüência de ensino, estratégias instrucionais, qualidade do material didático, desempenho do instrutor, dentre outros.
- Processo: aspectos do comportamento do aprendiz à medida que os procedimentos são implementados. **Exemplos:** tempo dedicado ao estudo, revisões do conteúdo, realização de exercícios, estabelecimento de relações interpessoais com tutores e colegas, dentre outros.

- Resultados: desempenho final dos treinandos logo após o fim da ação educacional, em comparação com os objetivos propostos. **Exemplos:** aquisições de CHAs esperados e satisfação dos participantes com o treinamento, que referem-se aos dois primeiros níveis de resultados dos modelos propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) – reação e aprendizagem.
- Ambiente: contexto em que se insere o treinamento antes, durante e depois de sua realização, que influencia e é influenciado pelo evento instrucional. Este último componente subdivide-se em quatro subcomponentes:
- Necessidades de treinamento: lacunas identificadas entre o desempenho esperado e o demonstrado de fato pelos membros da organização, que podem ser resolvidas por meio de ações de T&D.
- Suporte: condições ambientais ou sociais que têm uma influência potencial sobre os insumos, os procedimentos, os processos e os resultados. **Exemplos:** ambiente físico, quantidade e qualidade de equipamentos e materiais, apoio de superiores e colegas antes, durante e depois do evento, cultura e clima organizacional, dentre outros.
- Disseminação: repasse de um conjunto de informações sobre a ação educacional, que contribuem para a sua adesão ou aceitação. **Exemplos:** atividades de divulgação dirigidas aos instrutores ou aos funcionários que variam em termos de natureza, método, fontes, canais e conteúdos.
- Resultados em longo prazo: conseqüências ambientais do evento de T&D após um certo tempo de sua realização. **Exemplos:** mudanças de comportamento no cargo e no desempenho organizacional e indicadores de valor final, que se referem aos três últimos níveis de resultados do modelo de Hamblin (1978).

É importante observar nesse modelo que dois de seus componentes referem-se a resultados de eventos de T&D (resultados imediatos e efeitos em longo prazo). Os outros seis componentes (necessidades, insumos, procedimentos, processos, disseminação e suporte) auxiliam na compreensão dos resultados.

Dessa forma, ao coletar dados sobre esses seis componentes, o avaliador terá mais possibilidades de compreender as razões para o sucesso ou o fracasso do evento analisado.

## 2.6 Treinamento e desenvolvimento no setor público

Desde a década de 90 podemos acompanhar ações no setor público brasileiro no sentido de modificar sua atuação perante a sociedade. Neste contexto de reformas, que tem como propósito melhorar a qualidade da prestação de serviços, a área de recursos humanos torna-se essencial, pois são as pessoas que colocam tais mudanças em prática. Uma política de recursos humanos imprescindível para que essas reformas tenham êxito é o treinamento, que possibilita a capacitação do funcionário para um melhor desempenho na execução de suas tarefas.

Para Marconi (2005), na maioria das instituições públicas não existem políticas definidas para o desenvolvimento dos funcionários através do treinamento e da progressão na carreira. Segundo o autor, a falta de modernização e atualização da força de trabalho são evidentes, e os profissionais que atuam no setor público possuem um perfil que não atende às constantes mudanças de exigências da sociedade.

Para Nunberg (1998), os processos de ascensão na carreira e programas de treinamento adequados para os servidores públicos eram, praticamente, inexistentes em muitos países, que passaram por reformas, inclusive o Brasil.

Gaetani (1998) afirma que a reforma do Estado colocou em evidência as deficiências de capacitação no setor público e identificou gargalos na implementação dos programas de reestruturação que dependiam, para sua superação, de investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Para isso era necessária a promoção de cursos que contemplassem conteúdos e competências adequadas para esse novo momento da administração pública.

Atualmente, diante de todas as transformações às quais as organizações estão sendo submetidas, torna-se necessário a conscientização de que as pessoas precisam estar, constantemente, atualizando-se para atender a um mercado com exigências dinâmicas. Esta situação não se aplica somente a organizações privadas, mas também àquelas do setor público.

Com a Reforma do Estado, o Governo passou a dar atenção especial à capacitação permanente dos servidores através do treinamento. Conforme Pacheco (2002), a partir de 1995 foram intensificados os treinamentos na Escola Nacional de

Administração Pública (ENAP), na Escola de Administração Fazendária (ESAF), além de outras instituições públicas e privadas contratadas pelos diversos órgãos federais.

Esse aumento do número de treinamentos foi, em parte, possibilitado por uma nova visão sobre o papel da capacitação no setor público, pois, tradicionalmente, a capacitação era vista como um requisito para promoção na carreira. Todavia, com a Agenda de Reforma pós-95, a capacitação passou a ser considerada tanto de interesse do servidor como de sua instituição (PACHECO, 2002, p. 94).

Ainda em relação à capacitação no setor público, a autora afirma:

[...] existe a hipótese de que se gasta muito com capacitação e não se sabe como esses recursos são gastos, pois, os resultados não são mensurados e, além disso, não há clareza sobre as prioridades e as especificidades do setor público. Por outro lado, a distribuição de recursos para a capacitação, entre os diversos órgãos federais, é ainda muito desigual (PACHECO, 2002, p. 94).

A Política Nacional de Capacitação, instituída em 1998 através do Decreto n.º 2794, lidou com esse problema como um dado da realidade, impossível de ser alterado a curto prazo.

No caso dos técnico-administrativos das IFE's (Instituições federais de Ensino), as progressões são limitadas. Assim, alguém que inicie em dado nível, somente poderá passar para o nível superior por meio de novo concurso público. Essas progressões não estão atreladas à formação profissional do servidor, de modo que alguém que se esforçou para fazer um curso superior tem que continuar ocupando cargos de nível médio. Embora menos comum, verifica-se a existência de servidores até com doutorado, ocupando esses cargos, sem que a IFE possa recompensá-los por seus esforços. Além disso, as descrições dos cargos e planos de carreiras encontram-se desatualizados.

Não existe uma política que contemple o treinamento como um elemento estratégico no setor público, especialmente nas IFES. Quando existem ações de treinamento, estas não estão associadas a outras políticas como, por exemplo, a possibilidade de ascensão na carreira. Isto contribui para que o funcionário fique desmotivado a realizar um treinamento ou quando o faz, e volta ao exercício de sua função, torna-se insatisfeito pelo fato de não poder progredir na carreira ou até mesmo aplicar, em sua função, o conhecimento adquirido.

Entretanto, as novas exigências, provenientes das mudanças na gestão pública demandam das universidades a adoção de mecanismos para o incentivo e a valorização dos seus recursos humanos por meio do desenvolvimento de ações de capacitação, direcionadas para a democratização do saber no âmbito institucional.

Desta forma, torna-se necessária, a intensificação da descentralização e criação de ações de forma interativa, possibilitando a multiplicação da capacidade de investimento destas instituições, no que se refere aos recursos disponíveis, para o seu desenvolvimento como um todo (MARQUES, 2002, p. 142).

Ao tratar do desenvolvimento de pessoas no âmbito da universidade, deve-se considerar que este corresponde a um processo, que compreende a implementação de ações de capacitação continuada, que devem ser direcionadas para o desenvolvimento de habilidades e atitudes, da consciência individual e coletiva.

### 2.6.1 Política nacional de capacitação do servidor público

Associada às mudanças de percepções sobre a necessidade de treinamento, foi instituída a Política Nacional de Capacitação por meio do Decreto n.º 2.794 de 1º de outubro de 1998. Conforme Pacheco (2002), esta política introduziu a noção de público-alvo e temas prioritários a serem treinados, bem como uma visão gerencial da capacitação. A proposta desta visão era tornar públicos os dados comparativos entre as diversas instituições federais, sobre o gasto com capacitação e o atendimento do público-alvo prioritário. No entanto, a implementação dessa política foi burocratizada, sendo que até 2002 não havia alcançado os resultados previstos, não existindo, portanto, informações gerenciais sobre a capacitação de servidores públicos federais. Em 23 de fevereiro de 2006, foi instituído o Decreto n.º 5.707, que substituiu o Decreto 2.794. A atual política apresenta, no seu artigo 1º, as seguintes finalidades:

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

As normas estabelecidas pelo Decreto 5.707/2006, que instituiu a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, trouxeram algumas inovações para a capacitação dos servidores federais, entretanto, muitas diretrizes são

semelhantes à política de 1998. De acordo com o artigo 2º, inciso 1º da nova política, a capacitação de pessoal é definida como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. A gestão por competência no inciso 2º do referido artigo, corresponde à gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estabeleceu, no artigo 3º, as diretrizes que nortearão as ações de capacitação do servidor público, conforme apresentado a seguir:

- Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- Considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor como complementares entre si;
- Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que

ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

- Avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- Elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- Promover, entre os servidores, ampla divulgação das oportunidades de capacitação;
- Priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela ENAP.

Essas diretrizes amplas e complexas exigirão um trabalho sistematizado para atingir os propósitos dessa política. Para isto, seus gestores utilizarão, como instrumentos, o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e um sistema de gestão por competência, que possibilitarão maior controle da execução de todas as etapas do processo e, conseqüentemente, dos seus resultados.

Em relação à política anterior, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal não contempla somente a capacitação de pessoas para exercer sua função, mas, também o seu desenvolvimento, que é mais amplo, pois, de acordo com a base teórica, procura preparar as pessoas para assumir cargos futuros. Além disto, trabalha com o conceito de gestão por competências, que se refere a uma abordagem moderna do treinamento de pessoal.

Outra questão a ser destacada na política estabelecida pelo Decreto 5.707 de 2006 e que já havia sido contemplada na política de 1998, diz respeito à possibilidade de acesso aos valores fixados por instituições especializadas em ações de desenvolvimento de recursos humanos. Esta diretriz permite obter parâmetros relacionados aos custos das ações de capacitação, contribuindo para a realização do planejamento orçamentário da organização. Além disto, uma maior publicidade em todo o processo de capacitação pode facilitar a aprovação dos planos nos mais diversos órgãos sem a ocorrência de distorções na aplicação dos recursos financeiros.

Diante disso podemos constatar uma preocupação da administração pública

com a adequação de sua força de trabalho às exigências da sociedade.

## 2.6.2 Plano de carreira dos funcionários técnico-administrativos das IFES

Em se tratando da legislação que regulamenta o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das IFES, verifica-se que algumas leis e decretos foram criados ao longo dos anos, com o propósito de regulamentar a carreira.

Atualmente, a 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 (MEC).

Em 1987, foi instituída a Lei nº 7.596 que já estabelecia normas para os servidores das universidades e demais Instituições Federais de Ensino Superior, estruturadas sob a forma de Autarquia ou de Fundação Pública. De acordo com esta lei, foi criado um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para o pessoal docente e para os servidores técnico-administrativos. Neste plano, o princípio da isonomia salarial e a uniformidade de critérios foram assegurados tanto para admissão mediante concurso público de provas ou de provas e títulos quanto para a promoção e ascensão funcional, com valorização do desempenho e da titulação do servidor. Em 1990, com o propósito de dar um tratamento especial ao servidor público, a Lei 8.112 dispôs sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Estabelecia todas as normas que o servidor deve observar para sua atuação no serviço público, ou seja, seus direitos e deveres.

Contudo, somente com a criação da Lei 11.091 de 2005 houve preocupação maior com o plano de carreira dos técnico-administrativos das IFES.

Nos dispositivos desta lei, podem ser verificados alguns itens que, contemplam a valorização do desenvolvimento profissional do servidor no que diz respeito à capacitação, como é expresso no inciso VIII, artigo 3º da Lei 11.091, a “garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal”.

De acordo com a lei, este plano está estruturado em cinco níveis de

classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada, e trinta e nove padrões de vencimento básico. Quanto ao nível de capacitação, é definido no inciso V do artigo 5º da Lei 11.091 como a “posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso”.

É interessante observar que, embora existam cinco níveis de classificação, o servidor ao adquirir uma formação superior, por meio da capacitação, além da que é exigida pelo seu cargo não poderá mudar de nível de classificação, pois, conforme promulgada na Lei 11.091, a mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não resultará em mudança de nível de classificação, mas somente no nível de capacitação. O parágrafo 1º do artigo 10 estabelece que a Progressão por Capacitação Profissional refere-se à mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida.

De acordo com a Lei 11.091, a progressão resultará, então, em um posicionamento no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa à que ocupava anteriormente. Portanto, ao ingressar no serviço público, o funcionário deverá estar ciente de que mesmo adquirindo uma formação superior ao exigido em seu cargo, não poderá mudar de cargo, a não ser que realize outro concurso público. Neste ponto, esta lei não trouxe nenhuma novidade em relação à legislação vigente.

Os incentivos à capacitação, proporcionados pela Lei 11.091, são importantes, pois, podem motivar o servidor no sentido de seu desenvolvimento profissional. Entretanto, são pouco significativos no que diz respeito à possibilidade de crescimento na carreira dos servidores técnico-administrativos, uma vez que ainda não existem meios para o crescimento através da ocupação de sucessivos cargos na organização pública.

Com o propósito de estabelecer as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no. 11.091, em 29 de junho de 2006 foi criado o Decreto nº 5.825.

Alguns conceitos básicos, definidos no artigo 3º do Decreto 5.825/2006 são importantes para o entendimento deste estudo:

- Desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- Educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e superior;
- Aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;
- Qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Um dos itens, contemplados pelo Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, é o programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, cujos objetivos são, conforme artigo 7º do Decreto 5.825/2006:

- Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- Capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública;
- Capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

O parágrafo único do artigo 7º estabelece que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

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

- Formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;
- Educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;
- Gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;
- Inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional;
- Específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

## **2.7 Treinamento e desenvolvimento na UFSM**

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) tem sua sede na cidade de Santa Maria, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Atualmente é constituída de oito unidades universitárias com sede em Santa Maria/RS: Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Educação (CE), Centro de Tecnologia (CT), Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) e Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), além do Colégio Politécnico e do Colégio Técnico Industrial. Fora da sede de Santa Maria, em Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, funciona o Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM (CESNORS), constituindo, assim, a nona unidade universitária da UFSM. Também funciona fora da sede de Santa Maria, a Unidade Descentralizada de Silveira Martins (UDESSM) e a Escola de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

A UFSM conta com uma administração superior que, conforme seu Estatuto (2001), é constituída e desempenhada pelos seguintes órgãos de deliberação coletiva: o Conselho Universitário, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, e o Conselho de Curadores. A Reitoria funciona como um órgão de execução, com

assessoramento da Pró-Reitoria de Administração (PRA), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Extensão (PRE), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP), Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH) e Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA). (PROPLAN, 2008)

A PRRH tem uma nova estrutura de Recursos Humanos, que prioriza as questões não somente de ordem físico-estruturais, mas principalmente culturais, com a finalidade de desenvolver uma nova cultura organizacional de Recursos Humanos, na UFSM. Esta visão de RH mais voltada para a pessoa necessita de um órgão totalmente imbuído desta filosofia. (PRRH, 2011)

A importância e necessidade dessa unidade que coordena funções inerentes ao Desenvolvimento de Recursos Humanos, de forma globalizada, a integração de serviços relacionados com a assistência e benefícios aos servidores, que propicia a racionalização das rotinas operacionais e adequação das atividades de suas subunidades e, principalmente, a participação de seu Pró-Reitor na definição de todas as políticas e estratégias que envolvam pessoal e decisões a nível de Administração Superior da Instituição.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos é composta por quatro coordenadorias (Pagamentos, Concessões e Registros, Ingresso e Aperfeiçoamento e Qualidade de Vida do Servidor), Secretaria Administrativa e Perícia Médica. (PRRH, 2011)

A Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento (CIAPER) é a responsável pela coordenação das ações de recrutamento e seleção que visam suprir as deficiências de pessoal da Instituição, trabalhando o aspecto qualitativo daqueles que permanecem e dos novos servidores, investindo no potencial humano, uma exigência dos dias de hoje. Além disso promove a capacitação e desenvolvimento pessoal, profissional e gerencial de recursos humanos. Também a integração dos novos servidores e avaliação do desempenho dos mesmos. Todas estas atividades desenvolvidas em conjunto com o Núcleo de Recrutamento e Seleção, o Núcleo de Educação e Desenvolvimento e o Núcleo de Integração, Acompanhamento e Avaliação. (PRRH, 2011)

O Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) é o responsável pelo processo de Treinamento e Desenvolvimento dos servidores, que ocorre de forma dinâmica e contínua, por meio das seguintes etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação dos resultados. Além do gerenciamento destas atividades o

NED é responsável pela análise e elaboração das portarias de afastamento de servidores docentes e técnico-administrativos da UFSM, para a realização de ações de capacitação. (PRRH, 2011)

Todas as ações de treinamento e desenvolvimento na UFSM são norteadas pelo Plano de Desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PDIC/UFSM), conforme determina a Lei nº 11.091/2005.

Para a construção do plano foram observados os princípios e diretrizes estabelecidos no Art. 3º da referida Lei, ou seja, estar em consonância com o Plano de Desenvolvimento da Instituição, com ênfase para que o desenvolvimento do servidor esteja vinculado aos objetivos institucionais.

Com base nessas diretrizes, a PRRH traçou as políticas da Instituição para o desenvolvimento de seus recursos humanos, como parte integrante do PDI/UFSM.

Foram realizados estudos e diagnósticos, além do levantamento das necessidades de desenvolvimento com a participação das chefias e demais servidores, que com base em regimentos internos, planejamento estratégico, objetivos organizacionais e novas tecnologias, indicaram as prioridades para a capacitação e qualificação dos servidores. Para iniciar o programa, a PRRH solicitou às unidades e órgãos da UFSM que indicassem os agentes de desenvolvimento. Esses servidores passaram a ser o elo de ligação entre seus órgãos e a PRRH. Assim, foram identificadas as prioridades e demandas existentes. Para atender as necessidades, os cursos foram elencados com base nos ambientes organizacionais, considerando as linhas de desenvolvimento descritas no PDIC/UFSM. (PRRH, 2007)

As modalidades de treinamento passam a ser presencial, e semipresencial. Estes treinamentos poderão ser realizados em diversas categorias, ou seja, por meio da página da PRRH, oficinas de trabalho, instrução programada, congressos, seminários, encontros, visitas, entre outros. Para tal, é necessário disponibilidade orçamentária, recursos humanos e materiais, bem como critérios específicos que mantêm relação direta com a atividade do público-alvo a que se destina o treinamento. Os custos com treinamento incluem honorários, deslocamentos e diárias, instrutores, técnicos, pessoal de apoio e demais elementos envolvidos no Plano estabelecido. (PRRH, 2007)

## 2.8 Treinamento e desenvolvimento no HUSM

Desde sua fundação, em 1970, o HUSM, Hospital Universitário de Santa Maria, é referência em saúde para a região centro do Rio Grande do Sul. O HUSM serve como base de atendimento primário dos bairros que o cercam, para o atendimento secundário à população no município-sede e para o atendimento terciário da região centro e fronteira gaúcha. Tem sido referenciado até fora do Estado pela alta complexidade no tratamento de oncologia, incluindo transplantes de medula óssea. O hospital se constitui em centro de ensino e pesquisa no âmbito das ciências da saúde, centro de programação e manutenção de ações voltadas à saúde das comunidades local e regional, desenvolve programas específicos à comunidade devidamente integrado à rede regional de saúde. Também presta serviços assistenciais em todas as especialidades médicas, e serve de treinamento para alunos de graduação e pós-graduação em Medicina, Residência Médica, e de graduação em Farmácia, Fonoaudiologia, Fisioterapia e Enfermagem. (PROPLAN, 2008)

Sendo uma unidade administrativa vinculada à Reitoria da UFSM, o HUSM também tem sua política de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos atrelada à política implementada pela PRRH.

Até maio de 2006 era o Serviço de Educação Continuada do HUSM que, agregando representantes das áreas de enfermagem, clínica e administrativa, coordenavam as iniciativas de promoção de cursos de aperfeiçoamento, treinamentos, cursos de capacitação, qualificação, e demais eventos que favorecessem o desenvolvimento profissional dos servidores do hospital.

Em maio de 2006, a Educação Continuada do HUSM passou a fazer parte da DEPE (Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão), com o nome de Núcleo de Educação Permanente em Saúde (NEPS).

### **3 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS NO HUSM**

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC/UFSM) propõe a realização de avaliação de reação e de impacto em todas as ações de treinamento para os servidores da UFSM.

Reação é compreendida como a satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento.

Para avaliar a reação dos treinados foi aplicado um questionário onde os servidores puderam manifestar sua percepção quanto ao desempenho dos instrutores, quanto aos programas de treinamento oferecidos pela instituição, e também quanto aos recursos utilizados durante os cursos e ao ambiente físico onde as ações foram realizadas.

O impacto do treinamento refere-se à aplicação correta no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento.

A avaliação de impacto é o equivalente à avaliação do comportamento no cargo descrito no modelo de Hamblin. Para a avaliação de impacto o ideal seria a realização de um pré-teste anterior ao treinamento para comparar com o desempenho após a realização da ação de capacitação. Por ora, não vamos nos ater nesse nível de avaliação, pois não é o principal objetivo desse artigo.

#### **3.1 Contextos da pesquisa**

O Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), vinculado diretamente à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), localizado no campus universitário, está presente na comunidade desde 1970, com o objetivo de contribuir com a formação e aperfeiçoamento de recursos humanos, com o ensino, pesquisa e extensão da universidade, através da assistência à comunidade na área de saúde. É

o maior hospital público do interior do estado do Rio Grande do Sul e o único da região centro-oeste do estado a prestar serviços em todas as especialidades médicas, de forma totalmente gratuita à população, através do Sistema Único de Saúde (SUS). Conta com 1285 servidores públicos federais, 383 funcionários de empresas terceirizadas, 147 contratados pela fundação de apoio. Somam-se a estes, 333 bolsas acadêmicas, 125 médicos residentes e 82 residentes multiprofissionais. (HUSM, 2011).

Foram realizadas, em 2010, um total de 27190 horas de treinamentos, entre cursos de curta e longa duração. Foram treinados, durante esse período, 1859 servidores, considerando-se o fato de um mesmo servidor ter participado de mais de um curso durante o ano. Entre os cursos realizados estão os de informática, língua estrangeira, rotinas administrativas, humanização, e diversos cursos técnicos. (REHUF/2010)

### **3.2 Metodologia**

O presente estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva com análise quantitativa dos dados (MOTTA-ROTH, 2001).

Para a coleta de dados para a pesquisa foi elaborado um questionário, o que possibilitou a racionalização do tempo de preenchimento dos respondentes, facilitou a aplicação simultânea para vários servidores do hospital, conseguindo atingir maior abrangência territorial e conferindo o caráter de sigilo, propiciando privacidade aos respondentes que preencheram a pesquisa sem riscos de constrangimentos.

A população alvo da pesquisa foi constituída por todos os servidores técnico-administrativos do HUSM que participaram de algum curso de treinamento na Instituição, durante o ano de 2010. Entre os servidores que fizeram mais de um curso foi escolhida uma amostra de 150 servidores para os quais foi enviado, através de e-mail, o questionário para avaliação de reação.

O questionário foi estruturado em 4 seções:

1. Dados do participante;
2. Percepção quanto ao instrutor do curso;
3. Percepção quanto aos programas de treinamento oferecidos pela Instituição;

#### 4. Percepção quanto aos recursos utilizados e o ambiente físico.

Na primeira parte, os participantes responderam 5 questões que definiram o perfil sócio-demográfico da amostra: área de atuação, faixa etária, sexo, grau de escolaridade e tempo de serviço na instituição. As três partes seguintes foram compostas por um total de 12 questões (da 6 até a 17) fechadas dentro da escala Likert. A cada uma das questões fechadas foram atribuídos pontos de um a cinco, o que reflete a direção do entrevistado em relação a cada resposta. Cada pergunta do questionário teve cinco possibilidades de resposta com a seguinte pontuação: Discordo Totalmente (1), Discordo Parcialmente (2), Sem Opinião (3), Concordo Parcialmente (4) e Concordo Totalmente (5).

Os dados coletados foram transpostos para o Microsoft Excel, versão 2007, onde foram feitos os cálculos que possibilitaram a análise estatística desses dados.

Do total de questionários distribuídos foram devolvidos 113 questionários respondidos.

### 3.3 Análise dos resultados

#### 3.3.1 Perfil dos pesquisados

Na questão 1, os servidores identificaram sua área de atuação, sendo que 61% declararam atuar na área administrativa do HUSM, 18% área clínica e 21% na área de enfermagem, conforme ilustrado no Quadro 1:

Área de atuação	Respostas	%/total (113)
Administrativa	69	61%
Clínica	20	18%
Enfermagem	24	21%

Quadro 1 – Área de atuação dos servidores treinados no HUSM  
Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 2 os servidores identificaram sua faixa etária. Apenas 4% declararam ter até 30 anos de idade e 5% tem acima de 60 anos, enquanto que a grande maioria, 45% tem entre 51 e 60 anos. Outros 18% tem entre 31 e 40 anos e 27% entre 41 e 50 anos de idade.

Faixa etária	Respostas	%/total (113)
Até 30 anos	5	4%
Entre 31 e 40 anos	20	18%
Entre 41 e 50 anos	31	27%
Entre 51 e 60 anos	51	45%
Acima de 60 anos	6	5%

Quadro 2 – Faixa etária dos servidores treinados

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 3, os servidores identificaram seu sexo, sendo 62% mulheres, e 38% são homens.

Sexo	Respostas	%/total (113)
Feminino	70	62%
Masculino	43	38%

Quadro 3 – Sexo dos servidores treinados

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 4, os servidores identificaram o seu grau de escolaridade. Nenhum participante da pesquisa tem apenas o ensino fundamental, apenas 2% tem mestrado ou doutorado. A grande maioria, 49% concluiu o ensino superior, e 23% fizeram curso de especialização. Outros 27% tem apenas o ensino médio concluído. Portanto, 73% concluiu, ao menos, o ensino superior.

Grau de escolaridade	Respostas	%/total (113)
Ens. Fundamental	0	0%
Ensino Médio	30	27%
Ensino Superior	55	49%
Especialização	26	23%
Mestrado/Doutorado	2	2%

Quadro 4 – Grau de escolaridade dos servidores treinados no HUSM

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 5 os servidores identificaram o tempo de serviço na instituição. 32% tem até 10 anos de serviço na UFSM, enquanto 34% tem mais de 25 anos de serviço. Apenas 1% tem entre 11 e 15 anos de serviço na UFSM. Portanto, 60% tem até 20 anos de serviço, enquanto 40% tem mais de 20 anos de serviço.

Tempo de serv. Na instit.	Respostas	%/total (113)
Até 10 anos	36	32%
Entre 11 e 15 anos	1	1%
entre 16 e 20 anos	31	27%
Entre 21 e 25 anos	7	6%
Mais de 25 anos	38	34%

Quadro 5 – Tempo de serviço dos servidores treinados no HUSM

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3.2 Percepção quanto ao desempenho dos instrutores dos cursos

A segunda parte do questionário continha 3 questões onde os participantes da pesquisa avaliaram o desempenho dos instrutores dos cursos.

A questão 6 afirmava que: “O instrutor demonstrou domínio dos assuntos abordados.” Enquanto 68% concordam totalmente com essa afirmação, outros 27% concordam parcialmente, 5% não tem opinião sobre essa questão. Portanto, para a grande maioria dos servidores treinados, os instrutores dos cursos de treinamento oferecidos pelo HUSM, demonstram ter domínio dos assuntos abordados nos cursos.

Na questão 7: “O instrutor incentivou e apoiou a participação em discussões.”, 59% dos treinados concordam totalmente com a afirmação, 38% concordam parcialmente, enquanto que 2% não tem opinião e apenas 1% discorda parcialmente. A grande maioria, 97% dos participantes de cursos de treinamento aprovou a forma como os instrutores incentivaram e apoiaram a participação em discussões durante a realização desses.

Para a afirmação da questão 8 (“O instrutor foi claro e objetivo em seus comentários.”), 69% responderam que concordam totalmente, e 31% concordam parcialmente, portanto, todos os servidores que participaram de cursos de treinamento, no HUSM, e que responderam a essa pesquisa, acham que os instrutores foram precisos em seus comentários.

Questão	Nº de respostas e %/total									
	Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente		Sem opinião		Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
6	77	68%	30	27%	6	5%	0	0%	0	0%
7	67	59%	43	38%	2	2%	1	1%	0	0%
8	78	69%	35	31%	0	0%	0	0%	0	0%

Quadro 6 – Respostas das questões 6 a 8 do questionário

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3.3 Percepção quanto aos programas de treinamento oferecidos pela instituição

A terceira parte do questionário foi composta por 5 questões fechadas, onde os servidores treinados avaliaram os programas de treinamento oferecidos pelo HUSM, através da parceria do NEPS com a PRRH/UFMS.

Na questão 9 (“Os treinamentos oferecidos pela instituição são importantes formas de nos mantermos atualizados e adquirir novos conhecimentos.”), 80% dos servidores treinados concordam totalmente com a afirmação, 16,5% concordam parcialmente, enquanto que 3,5% não emitiram opinião.

A questão 10 afirma que “Os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento estão sendo utilizados na prática diária”. 60% dos treinados no HUSM concordam totalmente com essa afirmação, 37% concordam parcialmente, e apenas 3% não tem opinião.

Na questão 11, os participantes da pesquisa responderam à afirmação “Os conteúdos apresentados nos treinamentos foram importantes para o setor de trabalho”. Para 62% essa afirmação está totalmente correta, 37% a consideram parcialmente correta, enquanto que 1% não emitiu opinião.

A afirmação da questão 12 foi “Os horários de realização dos treinamentos eram adequados”. Do total de 113 questionários devolvidos, 66% concordam totalmente com essa afirmação, 28% concordam parcialmente, 4% não tem opinião e apenas 2% discordam parcialmente.

Quando afirmamos, na questão 13, que “O treinamento é considerado um investimento pessoal”, 71% concordaram totalmente, 27% concordaram parcialmente e 2% não emitiram opinião.

Questão	Nº de respostas e %/total									
	Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente		Sem opinião		Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
9	90	80%	19	16,5%	4	3,5%	0	0%	0	0%
10	68	60%	42	37%	3	3%	0	0%	0	0%
11	70	62%	42	37%	1	1%	0	0%	0	0%
12	75	66%	32	28%	4	4%	2	2%	0	0%
13	80	71%	31	27%	2	2%	0	0%	0	0%

Quadro 7 – Respostas das questões 9 a 13 do questionário

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3.4 Percepção em relação aos recursos e ao ambiente físico utilizados para o treinamento

A última parte do questionário foi composta por 4 questões onde os participantes da pesquisa responderam acerca dos recursos e ao ambiente físico utilizados para os cursos de treinamento no HUSM.

Na questão 14 afirmamos “Os materiais didáticos utilizados nos treinamentos são adequados”. 81% concordam totalmente, 18% concordam parcialmente e apenas 1% não emitiu opinião.

Na questão 15 a afirmação foi “Os recursos audiovisuais, equipamentos e instrumentos utilizados são adequados”. 22% concordam totalmente, 58% concordam parcialmente, 8% não emitiu opinião, enquanto 12% discordam parcialmente da afirmação.

Na questão 16, 53% concordaram totalmente com a afirmação de que “As instalações (limpeza, iluminação, silêncio) são adequadas”, enquanto 45% concordaram parcialmente, e apenas 2% não emitiu opinião.

Na questão 17, “O local de realização do treinamento foi adequado ao número de participantes”, 57% concordam totalmente, 43% concordam parcialmente com a afirmação.

Questão	Nº de respostas e %/total									
	Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente		Sem opinião		Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
14	92	81%	20	18%	1	1%	0	0%	0	0%
15	25	22%	65	58%	9	8%	14	12%	0	0%
16	60	53%	51	45%	2	2%	0	0%	0	0%
17	64	57%	49	43%	0	0%	0	0%	0	0%

Quadro 8 – Respostas das questões 14 a 17 do questionário  
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3.5 Total de pontuação e médias

O quadro abaixo mostra o total de pontuação de cada questão, conforme as respostas dos participantes da pesquisa. Para cada resposta foi atribuída uma pontuação, de 1 a 5:

- resposta concordo totalmente = 5 pontos
- resposta concordo parcialmente = 4 pontos
- resposta sem opinião = 3 pontos
- resposta discordo parcialmente = 2 pontos
- resposta discordo totalmente = 1 ponto

Somando-se todos os pontos obtidos pela questão, nos 113 questionários respondidos, podemos observar, no quadro abaixo, que a questão 14 teve a maior pontuação (543), enquanto que a 15 ficou com a menor pontuação (440). Com relação às médias, obtida dividindo-se o total de pontos pelo nº de questionários (113), a maior ficou com a questão 9 (4,76), e a menor foi a da questão 15 (3,89).

Aspectos avaliados	Instrutor			Programas de treinamento					Recursos e amb. físico utilizados			
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Total de pontos	523	515	531	538	517	521	519	530	543	440	508	516
Média	4,60	4,56	4,70	4,76	4,58	4,61	4,59	4,69	4,81	3,89	4,50	4,57

Quadro 9 - Pontuação total das questões 6 a 17

Fonte: Dados da pesquisa

Se agruparmos as questões por aspecto avaliado, teremos a média de avaliação conforme o desempenho do instrutor, segundo a percepção dos programas de treinamento oferecidos pela instituição e conforme os recursos e o ambiente físico utilizados nos treinamentos. Então, teremos a seguinte situação, conforme o quadro 10:

Grupo de questões	Média do grupo
Instrutor (6, 7 e 8)	$(4,63+4,56+4,70)/3 = 4,63$
Programas de treinamento (9, 10, 11, 12 e 13)	$(4,76+4,58+4,61+4,59+4,69)/5 = 4,65$
Recursos e amb. Físico utilizados (14, 15, 16 e 17)	$(4,81+3,89+4,50+4,57)/4 = 4,44$

Quadro 10 – Médias de pontuação por grupo de questões

Fonte: dados da pesquisa

## 4 CONCLUSÕES

O mais habitual é o que chamamos de avaliação de reação. A função dessa avaliação é caracterizar a percepção dos participantes sobre o que foi realizado. Se as pessoas se sentem satisfeitas, se acham que valeu a pena, se acham que o instrutor foi didático, se consideram que o local e recursos eram apropriados, etc. Esse dado é importante, mas talvez ele pouco diga sobre o que de fato ocorreu no treinamento. Quais os critérios que as pessoas utilizam para avaliar? O quanto elas podem ser hábeis para identificar o quanto as atividades realizadas cumpriram seus objetivos? Entre outras limitações.

Outra coisa habitual é a realização de testes e provas para mensurar se informações foram compreendidas. O principal limite disso é que apenas mensura a memorização ou entendimento de informações. Na maioria das vezes o que se busca desenvolver num treinamento não está no âmbito da memorização. Busca-se desenvolver comportamentos profissionais e isso não se mede com provas ao final de uma exposição oral.

Com a realização desta pesquisa pudemos observar que os servidores do HUSM, de modo geral, estão satisfeitos com os cursos oferecidos pela Instituição.

Os treinados avaliaram o desempenho dos instrutores e 95% consideram que os mesmos demonstraram ter domínio sobre os assuntos abordados nos cursos. Para 97% dos pesquisados o instrutor incentivou e apoiou a participação do grupo

em discussões. E para a totalidade dos servidores treinados que participaram dessa pesquisa o instrutor demonstrou clareza e objetividade em seus comentários.

Quanto aos programas de treinamentos oferecidos pela instituição 96,5% dos pesquisados acham que são importantes formas de atualização e aquisição de novos conhecimentos, enquanto que 97% concordam que os conhecimentos e habilidades adquiridos nos treinamentos estão sendo utilizados na execução de suas atividades diárias. Isso pode ser confirmado pelo fato de 99% concordarem que os conteúdos apresentados nos treinamentos foram importantes para o setor de trabalho. Os horários de realização dos treinamentos eram adequados para 94% dos pesquisados, e os treinamentos são considerados um investimento pessoal para 98% dos participantes da pesquisa.

Na avaliação dos recursos e ambiente físico utilizados para os treinamentos, a grande maioria se declarou satisfeita com os materiais didáticos (99%), recursos audiovisuais, equipamentos, instrumentos (80%), adequação (98%) e localização das instalações (100%).

Analisando as médias de pontuação por grupo de questões, conforme o quadro 10, observamos que os três grupos obtiveram médias bem próximas a 5, definida como pontuação máxima para cada aspecto avaliado. Se considerarmos a pontuação máxima para cada questão teremos um total de 565 pontos (113 questionários x 5). Praticamente todas as questões obtiveram um somatório acima de 500 pontos e médias acima de 4,50 (quadro 9), com exceção da questão 15 (440 pontos e média de 3,89).

Para uma avaliação de impacto dos treinamentos no trabalho seria necessária a realização de auto e heteroavaliações por parte da chefia e colegas de trabalho, quanto aos efeitos produzidos pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho em que estão envolvidos os indivíduos treinados.

Avaliação de treinamentos compreende, portanto, uma coleta sistemática de informações descritivas e de julgamentos, a fim de tornar efetiva qualquer decisão relacionada à seleção, adoção, valoração e modificação das várias atividades instrucionais. Entre suas razões, destaca-se a necessidade de torná-los externamente válidos ou capazes de provocarem modificações no ambiente organizacional. É a melhor oportunidade para discutir os treinamentos, seus eventuais papéis na mudança organizacional e social e, perante a prática vigente de

T&D, argumentar a favor do desenvolvimento de sistemas de treinamento completos e bem estruturados.

Podemos concluir com esse artigo que questionários de reação, portanto, não bastam nas avaliações de treinamento, pois não determinam o quanto esses eventos afetam o desempenho dos participantes no trabalho e se esse desempenho individual afeta a organização.

O último nível de avaliação é a mudança organizacional, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização ou mudanças que nela podem ter ocorrido em decorrência do treinamento. A avaliação desse nível é realizada por meio da correlação de indicadores de resultados institucionais com os treinamentos voltados para o alcance desses indicadores, como processos de trabalho e produtividade, clima organizacional, absenteísmo, taxa de acidentes de trabalho, metas e padrões de qualidade.

Portanto, a implantação de um sistema de avaliação de treinamento requer uma sequência de etapas com o objetivo de apresentar um sistema sólido e confiável. A primeira etapa é a escolha de um modelo de avaliação de treinamento seguida pela escolha dos indicadores e a construção da metodologia de coleta de dados, englobando instrumento, fontes, avaliadores e meios de avaliação. Com essas etapas concluídas, é importante estruturar os procedimentos para análise de dados e definir como esses dados serão apresentados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES-ANDRADE, J. E.; G. ABBAD; L. MOURÃO & colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 de outubro de 1998. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm)>. Acesso em: 01 de junho de 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 de junho de 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm). Acesso em: 15 de maio de 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 15 de maio de 2011.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 de janeiro de 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: 15 de maio de 2011.

\_\_\_\_\_. Lei n. 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112\\_compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112_compilado.htm). Acesso em: 01 de dezembro de 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GAETANI, Francisco. **Capacitação de Recursos Humanos no serviço Público: problemas e impasses**. Texto para discussão. n. 27. Brasília: ENAP, 1998. 27 p. Disponível em <http://www.enap.gov.br>. Acesso em: 10 de junho de 2011.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. Disponível em [http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds\\_material/txt\\_apoio\\_marconi\\_rh.pdf](http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds_material/txt_apoio_marconi_rh.pdf). Acesso em: 14 de junho de 2011.

MARQUES, Sonia Mara. **Processo de Capacitação Continuada: o caso da Universidade federal de Juiz de Fora**. p. 142. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) UFSC, Florianópolis. 2002. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/resumo>>. Acesso em 12 de junho de 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4ª Ed. São Paulo: Futura, 2001.

MOTTA-ROTH, Désirée (Org.). **Redação acadêmica: princípios básicos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Imprensa Universitária, 2001.

NUNBERG, Bárbara. **Gerência de recursos Humanos no setor Público: lições da reforma em países desenvolvidos**. Cadernos ENAP. n. 14. Brasília: ENAP, 1998. Disponível em <<http://www.ena.gov.br>>. Acesso em 10 de junho de 2011.

PACHECO, Regina Sílvia. **Política de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial: realizações do período 1995-2002**. Revista do serviço Público. Ano 53. N. 4. Out-Dez 2002, p. 79-106. Disponível em <<http://www.ena.gov.br>>. Acesso em 11 de junho de 2011.

RELATÓRIO REHUF, Programa Nacional de Re-estruturação dos Hospitais Universitários Federais. **Sistema Integrado de Monitoramento do Ministério da Educação (SIMEC)**. Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br/rehuf.php?modulo=principal/editartabela&acao=A&tabtid=43>>. Acesso em: 15 de julho de 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses**: MDT. Santa Maria, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Hospital Universitário de Santa Maria. **Relatório estatístico**. Santa Maria, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM/2006-2010**. Santa Maria, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFSM/2007**. Santa Maria, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Sobre a PRRH: Histórico, Estrutura, Organograma**. Santa Maria, 2011. Disponível em <<http://www.ufsm.br/prrh>>. Acesso em: 15 de junho de 2011.