

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO CCSH/UFSM, FRENTE AOS
DESAFIOS DA EXPANSÃO UNIVERSITÁRIA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

JANE SANTOS DA SILVA

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO CCSH/UFSM, FRENTE AOS
DESAFIOS DA EXPANSÃO UNIVERSITÁRIA**

JANE SANTOS DA SILVA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, área de Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Silva, Jane Santos da
Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos Técnicos
Administrativos em Educação do CCSH/UFSM, frente aos
desafios da expansão universitária / Jane Santos da
Silva.-2014.
156 p.; 30cm

Orientador: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Desenvolvimento Profissional dos TAE 2.
Desenvolvimento Pessoal dos TAE 3. Gestão Pública 4.
Desafios 5. Expansão Universitária I. Madruga, Lúcia
Rejane da Rosa Gama II. Título.

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO CCSH/UFSM, FRENTE AOS
DESAFIOS DA EXPANSÃO UNIVERSITÁRIA**

elaborada por
Jane Santos da Silva

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr.^a (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Clandia Maffini Gomes, Dr.^a (UFSM)

Leoni Pentiado Godoy, Dr.^a (UFSM)

Santa Maria, 17 de março de 2014

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa a reta final de uma jornada que seu início em março de 2012. Neste período conheci colegas e professores que me inspiraram. Recebi apoio, suporte e encorajamento de algumas pessoas, também, críticas, que nos fazem crescer no campo profissional e pessoal.

Aqui fica meu agradecimento a estas pessoas que estiveram comigo e que direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, e contribuíram para conclusão deste trabalho.

À minha família, aos colegas de trabalho do CCSH em especial a Vivane Segala, Estevan, Roni e a Barbara, ao meu Chefe Prof. Francis Moraes de Almeida pelo apoio recebido me permitindo a realização desse mestrado.

À minha orientadora, Prof^a. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, que me acompanhou por esses dois anos sendo meu ponto de referência, ao qual pude contar com sua dedicação, incentivo e confiança.

Ao Prof. Luis Felipe dias Lopes pelo apoio e dicas na qualificação e no processamento dos dados e pelas explicações estatísticas.

Aos meus colegas de mestrado, pela troca de conhecimentos e pelas horas divertidas e tensas que foram compartilhadas.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal, por seus questionamentos, reflexões e ensinamentos.

Gostaria de agradecer também à Prof^a. Clandia Maffini Gomes que participou da banca de qualificação do meu projeto, pelas sugestões enriquecedoras oferecidas à minha pesquisa.

Por fim, guardo desse período, muitas lembranças e muitas pessoas queridas. Aqueles cujos nomes não foram citados, não se sintam injustiçados, pois de uma forma ou de outra colaboraram para a concretização deste trabalho.

A todos o meu sincero agradecimento!

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO CCSH/UFSM, FRENTE AOS DESAFIOS DA EXPANSÃO UNIVERSITÁRIA

AUTORA: JANE SANTOS DA SILVA
ORIENTADORA: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA
Santa Maria, 17 de março de 2014.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de identificar a necessidade de desenvolvimento profissional e pessoal dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) de uma Instituição Federal de Ensino Superior, na área de Social e Humanas, e propor um Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal para os mesmos, tendo em vista as necessidades impostas pelo processo de mudança e expansão, vivenciados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, valendo-se de metodologias quantitativas. A amostra da pesquisa foi composta por 51 servidores técnico-administrativos de um Centro de Ensino de uma Instituição Federal de Ensino Superior, aos quais foi aplicado um questionário, em que buscou-se levantar as necessidades de capacitação, por meio de um conjunto de questionamentos agrupados em construtos chaves, por área. Em termos de Desenvolvimento Pessoal, buscaram-se as temáticas comumente associadas ao comportamento humano no trabalho, como motivação, criatividade, liderança, trato com conflitos, estresse, inovação e ética e sustentabilidade. Os dados obtidos foram analisados por meios de softwares *Windows Excel*, *SPSS 18* e *SAS 9*. Foram realizadas estatísticas descritivas simples, correlações. Os resultados evidenciaram que os TAE têm necessidades de Desenvolvimento Profissional que envolve as novas tecnologias de informação, os processos administrativos e gerenciais dentre outros. Em relação às questões comportamentais ficou evidenciado que se motivam por realização, e a criatividade em geral é mediana ou pouco expressiva. As respostas obtidas orientaram a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal no qual o Desenvolvimento Profissional foi proposto em duas etapas, na primeira os cursos com índices iguais ou superiores a 70% de aceitação, na segunda etapa, os que obtiveram indicação inferior a 70%. Em termo de o Desenvolvimento Pessoal constatou-se que a maiorias dos TAE trabalham sozinhos nas suas respectivas secretarias e não possuem momentos de relaxamento, para conversarem trocarem experiências, para terem uma convivência e integração, existe um isolamento invisível, promovido pelas atividades e obrigações a cumprir, o que contraria a necessidade de filiação apresentada com índice de alta aprovação de 61,57% dos TAEs. A aplicação do Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos TAE/CCSH promoverá o crescimento da qualidade de vida dos profissionais envolvidos e o Centro ganhará com servidores mais capacitados e felizes, repercutindo a eficiência e eficácia dos serviços prestado.

Palavras chave: Gestão Pública. Desenvolvimento Profissional e Pessoal. Técnico-Administrativos em Educação.

SUMMARY

Master's Dissertation
Graduate Program in Management of Public Organizations
Federal University of Santa Maria

PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND ADMINISTRATIVE STAFF OF TECHNICAL
EDUCATION IN THE CCSH / UFSM, FRONT TO THE CHALLENGES OF UNIVERSITY
EXPANSION

AUTHOR: JANE SANTOS SILVA
GUIDANCE: REJANE LUCY ROSE RANGE MADRUGA
Santa Maria, March 17, 2014.

This research was developed with the purpose of identifying the need for professional and personal development of Administrative Technical Education (TAE) of a Federal Institution of Higher Education in Social and Human, and propose a Plan for Professional and Personal Development for same , keeping in view the demands of the changing and expanding, experienced by Federal Institutions of Higher Education (IFES) process. For this, we carried out a survey of descriptive character, drawing on quantitative methodologies. The research sample consisted of 51 technical and administrative staff of a Center for Teaching a Federal Institution of Higher Education, to which a questionnaire in which we sought to assess the needs for training, through a set of questions was applied grouped into key constructs by area. In terms of personal development, be - sought thematic commonly associated with human behavior at work, such as motivation, creativity, leadership, dealing with conflict, stress, innovation and ethics and sustainability. Data were analyzed by means of software " Windows Excel", "SPSS 18" and "SAS 9". Simple descriptive statistics, correlations were performed. The results showed that the TAE have needs for professional development involving new information technology, administrative and managerial processes among others. Concerning behavioral issues that motivate evidenced by achievement, and creativity in general and median or inexpressive. The responses guided the preparation of a Plan for Professional & Personal Development Professional Development in which it was proposed in two stages, the first courses with greater than or equal to 70% acceptance rates in the second stage, those who obtained less indication 70%. In terms of Personal Development it was found that majorities of TAE working alone in their respective departments and not have moments of relaxation, talk to exchange experiences, to have a coexistence and integration, there is an invisible insulation, promoted by the activities and obligations meet, which contradicts the need for affiliation presented with high approval rate of 61.57 % of TAES. The implementation of the Plan for Professional and Personal Development of TAE / CCSH promote the growth of the quality of life of the professionals involved and the Center gain more empowered and happy servers, reflecting the efficiency and effectiveness of services provided.

Keywords: Public Management. Personal Development and Professional. Administrative and Technical Education.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 ó Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento	24
Figura 2 ó Abrangência dos conceitos informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento.	25
Figura 3 ó Abrangência dos conceitos informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.	25
Figura 4 ó Desenho da Pesquisa.	58
Figura 5 ó Representação do questionário.	60

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ó Setor de Atuação	71
Gráfico 2 ó Função Gratificada no CCSH	71
Gráfico 4 ó Função de Chefia no CCSH.....	72

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 ó Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa.	27
Quadro 2 ó Ações para que o sistema TD&E torne-se estratégico.....	28
Quadro 3 ó Questões e Autores.	60
Quadro 4 ó Questões com base na Teoria das Necessidades de McClelland.....	61
Quadro 5 ó Questões vinculadas a cada necessidade.....	62
Quadro 6 ó Questões com base na teoria do modelo Componencial de criatividade.....	63
Quadro 7 ó Análise dos dados por objetivo proposto	66
Quadro 8 ó Desenvolvimento Profissional ó Bloco básico ó cursos por área.....	105
Quadro 9 ó Bloco 2 ó Desenvolvimento Profissional ó Específicos ó cursos por área.....	106

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1	- Construto ó Alpha de Cronbach	65
Tabela 2	- Levantamento das Necessidades de Capacitação dos TAE/CCSH	73
Tabela 3	- Levantamento das Necessidades de Capacitação dos TAE/CCSH ó Línguas .	77
Tabela 4	- Setor que Trabalha no CCSH X Necessidade de Capacitação	78
Tabela 5	- Levantamento das Necessidades de Capacitação por construto	82
Tabela 6	- Motivação ó Necessidade de Realização dos TAE do CCSH	84
Tabela 7	- Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Realização	85
Tabela 8	- Motivação ó Necessidade de Filiação dos TAE do CCSH	85
Tabela 9	- Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Filiação	86
Tabela 10	- Motivação ó Necessidade de Poder dos TAE do CCSH	87
Tabela 11	- Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Poder	88
Tabela 12	- Média dos percentuais por necessidade de MacClelland	88
Tabela 13	- Levantamento Estilo Liderança dos TAE do CCSH	89
Tabela 14	- Setor que Trabalha no CCSH X Estilo Liderança dos TAE do CCSH	90
Tabela 15	- Levantamento Trato com conflito dos TAE do CCSH	91
Tabela 16	- Levantamento Nível de Estresse dos TAE do CCSH	92
Tabela 17	- Setor que Trabalha no CCSH X Nível de Estresse dos TAE do CCSH	94
Tabela 18	- Levantamento Criatividade ó Respostas Verdadeiras dos TAE do CCSH	95
Tabela 19	- Levantamento Criatividade ó Respostas Falsas dos TAE do CCSH	96
Tabela 20	- Setor que Trabalha no CCSH X Criatividade ó Respostas Verdadeiras/Falsas	97
Tabela 21	- Levantamento Níveis de Inovação dos TAE do CCSH	98
Tabela 22	- Setor que Trabalha no CCSH X Níveis de Inovação dos TAE do CCSH	99
Tabela 23	- Ética dos TAE do CCSH	100
Tabela 24	- Setor que Trabalha X Ética dos TAE do CCSH	101
Tabela 25	- Sustentabilidade dos TAE do CCSH	102
Tabela 26	- Setor que Trabalha X Sustentabilidade dos TAE do CCSH	103

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASTD	American Society for Train and Development
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CNS	Conselho Nacional da Saúde
CONEP/MS	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
ECO 92	A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD) = ECO92
E-governo	Governo Eletrônico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ERC	(Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento) de Clayton Aldefer
FG	Função Gratificada
GAPS	É a diferença entre o real e o ideal
GRDF	Gratificação por Desempenho na função
IFES	Instituições de Federais de Ensino Superior
IESF	Instituições de Ensino Superior Federais
LEPA	Laboratório Estudos Paleontológicos Arqueológicos
NUPEAD	Núcleo de Pesquisa em Administração
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal
PCTAE	Plano de Carreira para os Técnicos Administrativos em Educação
PEC	Programa de Educação por Computador
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens do Governo Federal
SPED	Sistema de Escrituração Digital
SPSS	Statistical Package for Social Science
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre
T & D	Treinamento e Desenvolvimento
T D & E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICE

Apêndice A ó Instrumento de Coleta de Dados	128
Apêndice B ó Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	132
Apêndice C ó Termo de Confidencialidade.....	133
Apêndice D ó Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos TAE/CCSH ..	134

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivo geral	17
1.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificativa	18
1.4 Estrutura da Dissertação	19
2 REFERENCIAL TEORICO	20
2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação ó TD&E	20
2.1.1 Educação corporativa	26
2.1.1.1 Cacitação e qualificação	27
2.2 Desenvolvimento Profissional e Pessoal	30
2.2.1 Desenvolvimento Profissional do servidor Público	33
2.2.2 Desenvolvimento Pessoal do servidor Público	38
2.2.2.1 Motivação	38
2.2.2.2 Liderança	43
2.2.2.3 Conflitos: conceito e tipos	46
2.2.2.4 Estresse	48
2.2.2.5 Criatividade no contesto das organizações	50
2.2.2.6 Inovação	53
2.2.2.7 Ética e Administração sustentável	55
3 MÉTODO	58
3.1. Caracterização e delineamento da pesquisa	58
3.2 População	59
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	59
3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados referente à análise da Motivação	61
3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados referente à análise da criatividade	63
3.3.3 Pré-teste do instrumento de pesquisa	64
3.4 Avaliação da confiabilidade das escalas	66
3.5 Procedimentos de coleta de dados	66
3.6 Análises dos dados	67
3.7 Critérios Inclusão e exclusão	67
3.8 Aspectos éticos	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1 Perfil dos participantes da pesquisa	69
4.2 Desenvolvimento Profissional	73
4.3 Desenvolvimento Pessoal	83
4.3.1 Motivação	84
4.3.2 Estilo de Liderança	89
4.3.3 Trato com Conflito	91
4.4.4 Nível de Estresse dos TAE do CCSH	92
4.4.5 Nível de Criatividade dos TAE do CCSH	95
4.4.6 Inovação dos TAE do CCSH	98
4.4.7 Ética e sustentabilidade	100
4.5 Sínteses dos resultados e Evidências da pesquisa	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICES	128

1 INTRODUÇÃO

Com as transformações ocorridas no país, nas últimas décadas, em função da redemocratização e da globalização, passou-se a repensar a forma de gerenciar, buscando um modelo que promovesse a eficiência e maior participação da sociedade na gestão, abandonando-se parcialmente os sistemas que se baseavam na hierarquia burocrática e racionalista. Assim, passou-se a adotar um sistema mais diversificado, ou seja, o modelo gerencialista, que teve influência também nas práticas administrativas da administração pública (MENDES e TEIXEIRA, 2000).

O governo brasileiro tem atuado na busca pela modernização da administração pública fazendo uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e do mecanismo de governo eletrônico, com o objetivo de melhoria na eficiência dos serviços prestados à sociedade (DINIZ et al., 2009). A reforma da gestão pública tem focado nos resultados, na eficiência, na governança e na orientação da gestão pública para práticas administrativas mais adequadas às exigências de um cidadão mais informado e sintonizado com as tecnologias virtuais.

Conforme Pereira et al. (2008), na busca para melhorar os serviços prestados à sociedade, a administração pública brasileira investiu no uso de novas tecnologias, que denominou de e-governo (governo eletrônico). Em janeiro de 2007, o governo brasileiro lançou o Sistema de Escrituração Digital (SPED), como parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal (PAC 2007-2010).

A reforma da administração pública ocorre por meio da aplicação das tecnologias e instrumentos utilizados pelo e-governo, como a internet. Nesse sentido, inovações importantes têm sido disseminadas pelo Governo Federal, em consonância com as tendências internacionais denominadas de nova gestão pública, através da qual o governo objetiva sempre a eficiência administrativa com o intuito de suprir as necessidades coletivas da sociedade, para aumentar a eficácia dos serviços. Assim, ele reforça as democracias representativas e participativas. Com base na boa governança, todos os segmentos da sociedade devem estar representados e participarem da gestão. Este procedimento é adotado pelo governo para incentivar a sociedade a participar do processo de desenvolvimento social de forma ética, servindo como modelo (PEREIRA et AL; 2008).

Alves e Dufloth (2008), salientam que a governança eletrônica, nos últimos anos, tem sido o tema das iniciativas do governo brasileiro na perspectiva de obter a eficiência e a eficácia econômica, principalmente, através dos portais eletrônicos de compras, os quais são utilizados por todas as esferas de governo e poderes. Há, portanto, perspectivas de evolução da administração pública brasileira, uma vez que a governabilidade e a governança são dois conceitos de grande importância nesse contexto. Desde 2006, o modelo de gestão, que se baseia na nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas, considera que a gestão de pessoas necessária é a que promove a gestão por competências, baseada na noção de competência e, por conseguinte, é considerada referência-chave. Uma das consequências principais desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes, que devem conseguir lidar com a incerteza, correr riscos, apreender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência.

Todas essas reformas, na gestão pública, atingiram as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que tiveram suas expansões por meio do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) aderiu ao REUNI em 2007. Em sua proposta, constava a criação de 45 novos cursos de graduação, 11 cursos de mestrado e 8 cursos de doutorado, representando 2.220 novas vagas na graduação, 1.065 matrículas em mestrado e 403 matrículas em doutorado (REUNI/UFSM, 2007). Dos cursos propostos foram criados até o ano de 2013, 40 cursos de graduação, 18 de mestrado e 14 de doutorado, representando 2.097 novas vagas na graduação e 1.951 vagas na pós-graduação. (Relatório Gestão UFSM, 2013) e Programa de Reestruturação e Expansão da UFSM ó Parte 1 e Parte 2, (2013).

De acordo com Chauí (2003), desde o seu surgimento, a universidade pública sempre foi considerada uma instituição social que exprime, de certo modo, a estrutura da sociedade. As universidades públicas sofreram mudanças, desde sua criação até os dias atuais. Essas mudanças representaram uma das principais reformas do Estado, que, ao definir os setores que compõem o Estado, designou a educação para o setor de serviços não exclusivos do Estado, ou seja, a educação deixou de ser considerada como um direito e passou a ser considerada como um serviço (CHAUÍ, 2003). A mesma autora salienta que não se pode confundir a democratização do ensino superior com massificação, o ensino superior deve estar articulado com os demais níveis de ensino público.

Deve-se assegurar a universalidade do conhecimento respeitando as especificidades regionais, no desenvolvimento dos cursos de graduação e pós-graduação das instituições

públicas, mas é preciso, igualmente, assegurar ao estudante condições básicas para estudar, como bibliotecas, laboratórios, informatização, bolsas, moradia, alimentação e serviços de saúde, dentre outras (CHAUÍ, 2003). O que requer das IFES do país mais servidores capacitados para atender às necessidades dos alunos.

Nesse contexto de mudanças na gestão pública, a temática do desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores torna-se importante, em especial, no caso das IFES, que vivenciam um processo de expansão o qual tem acelerado a necessidade de capacitação e qualificação dos servidores no atendimento às exigências dos novos espaços de ensino, pesquisa e extensão a elas incorporados. Tal fato motiva a presente pesquisa, na qual se procurou identificar a percepção dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE), do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da UFSM frente às mudanças ocasionadas pelo processo de expansão universitária, quanto ao nível de desenvolvimento profissional e pessoal necessários para o cumprimento de suas atividades.

O desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores é proporcionado formalmente pelas instituições a partir de suas ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), as quais precisam estar atreladas tanto ao desejo e necessidades por eles percebidas quanto pelas necessidades identificadas no contexto de atuação estratégica das mesmas. Diante disso, a partir do levantamento das percepções dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) este estudo tem a pretensão de propor Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal para esse corpo de servidores.

Inserido nesse contexto, o estudo parte da seguinte questão de pesquisa: Quais são as necessidades de desenvolvimento profissional e pessoal dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) do Centro de Ciências Sociais e Humanas, na Universidade Federal de Santa Maria, tendo em vista as novas demandas do processo de expansão?

A resposta à pergunta de pesquisa foi buscada a partir dos seguintes objetivos.

1.1 Objetivo geral

Propor um plano de desenvolvimento profissional e pessoal para os TAE do CCSH/UFSM, tendo em vista as necessidades impostas pelo processo de mudança e expansão.

1.2 Objetivos específicos

1. Identificar a necessidade de desenvolvimento profissional para os servidores TAE em termos dos aspectos técnicos para o desenvolvimento de suas atividades;
2. Identificar a necessidade de desenvolvimento pessoal para os servidores TAE em termos dos aspectos comportamentais; e
3. Elaborar e propor um Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal para suprir as necessidades identificadas, individuais e/ou coletivas, de forma que seja possível tornar a instituição mais eficiente e eficaz.

1.3 Justificativa

As mudanças ocorridas no mundo com o advento da globalização; a necessidade de informações instantâneas por parte da população geral e as leis de proteção ao cidadão em relação à lei de transparência, afetam o setor público, o qual necessita se adequar às novas exigências do mundo globalizado. Para enfrentar tais desafios as organizações públicas necessitam que seus colaboradores estejam preparados profissionalmente e pessoalmente. Portanto, toda empresa seja pública ou privada deve investir no desenvolvimento profissional e pessoal do seu quadro funcional, visando a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à sociedade.

Inserido nesse contexto, este estudo se justifica em função de: (i) proporcionar a evolução do quadro funcional das IFES; (ii) promover a reflexão sobre os métodos de desenvolvimento no âmbito pessoal e profissional; (iii) associar as temáticas aplicadas às empresas em geral ao contexto das organizações públicas; e, por fim, (iv) proporcionar melhorias para gestão da UFSM, em especial do CCSH, no que tange à capacitação de seus TAE.

Outra importante justificativa está na elaboração do Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal criado com base nos dados levantados o qual tem como objetivo atender não apenas as demandas diagnósticas, através do levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento pessoal dos TAE, mas também o cumprimento do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que determina a implantação da gestão de pessoas por

competência, pelos órgãos e entidades da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, no qual cada instituição deverá, através de mecanismos próprios, identificar as competências necessárias ao seu desenvolvimento e de seus funcionários, promovendo com isso a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

1.6 Estrutura da Dissertação

Para realização deste trabalho, além da introdução, que traz a definição do tema, a pergunta da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para o presente estudo. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que traz uma abordagem sobre os conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), e Desenvolvimento Profissional e Pessoal e fim de proporcionar um melhor entendimentos dos construtos.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia adotada nesta pesquisa, com enfoque para os setores pesquisados, os sujeitos, a construção e utilização do instrumento para coleta de dados, assim como os procedimentos para organização e análise das informações. Além disso aborda-se o contexto local onde se realizou esta pesquisa, a fim de retratar uma breve caracterização sobre o universo em questão.

No capítulo 4, são apresentados e discutidos os resultados referentes à pesquisa, bem com as principais evidências. Por fim no capítulo 5 encerra este estudo com as considerações finais do estudo, sintetizando os principais achados, contribuições, limites e implicações para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo apresenta o referencial teórico que embasou este estudo. O Capítulo está dividido em duas seções: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e Desenvolvimento Profissional e Pessoal. A primeira seção aborda os conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) a fim de delimitar o escopo de atuação da área de gestão de pessoas em termos de ferramentas a serem utilizadas para a proposição de melhorias no que diz respeito ao desenvolvimento dos servidores para o seu atual contexto de trabalho.

A segunda seção traz os conceitos e as variáveis que dimensionaram os instrumentos que levantaram a percepção dos servidores TAE no que diz respeito às competências necessárias ao andamento do seu trabalho e que indicam a medida de Desenvolvimento Profissional e Pessoal necessária para compor o Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal, produto deste estudo.

2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

O Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) é um tema importante no contexto de gestão de pessoas nas organizações. Segundo Vargas e Abbad (2006) as primeiras ações envolvendo o treinamento e desenvolvimento ocorreram no período pré-histórico, quando os homens das cavernas repassavam seus conhecimentos básicos de sobrevivência a seus descendentes assegurando a continuidade da espécie humana no planeta. Com o tempo, no entanto, esse processo foi sistematizado de modo que as atividades de treinamento e desenvolvimento pessoal começaram a ser percebidas e utilizadas para o bem comum, tendo seu reconhecimento durante a Segunda Guerra Mundial, em decorrência de sua utilização pelas organizações (VARGAS e ABBAD, 2006).

Na concepção de Vargas (1996), T&D representa a constante aquisição de conhecimentos adequados para promover, a curto e longo prazo, mudanças no indivíduo, no seu modo de ser e pensar, por meio da interiorização de novos valores, conceitos ou normas, bem como da aprendizagem de novas habilidades.

A expressão T&D surgiu no setor empresarial norte-americano, em 1943, com a criação da *American Society for Train and Development* (ASTD), que em 1946, estabeleceu

como objetivo organizacional elevar o padrão e o prestígio do profissional que atua com o treinamento nas organizações e promover a educação e o desenvolvimento (VARGAS e ABBAD, p 139, 2006).

Conforme Kolb (1984), o processo de integrar experiências, percepção, cognição e comportamento é o núcleo de partida do desenvolvimento da aprendizagem, sendo facilitado por meio das experiências vivenciais do indivíduo. Conforme o mesmo autor, o funcionário público aprendiz desenvolve sua capacidade de aprendizagem por meio dos saberes formais, os quais são representados pelos cursos de capacitação oferecidos pela empresa. Esse funcionário também aprende por meio de saberes informais, como ao observar os colegas mais experientes executando as tarefas. Dessa forma, ele adquire o conhecimento e segurança, podendo estabelecer novos parâmetros para solucionar situações inesperadas e distintas, na rotina de trabalho, e, com isso desenvolver melhores modelos de trabalho, mais eficientes. Este estudo está mais concentrado no processo de desenvolvimento da aprendizagem por meio dos saberes formais proporcionados pela organização por meio de suas ações de TD&E. Por esta razão, a escolha do pesquisador recai sobre os conceitos que seguem.

Vargas e Abbad (2006) também apresentam alguns conceitos relativos ao T&D, iniciando pela definição de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento e, posteriormente, incluindo o conceito de informação. A instrução é definida como a maneira simples de estruturação de evento de aprendizagem, que depende da definição dos objetivos e da aplicação dos procedimentos instrucionais, sendo utilizada basicamente para repassar um determinado conhecimento, isto é, consiste em ações geralmente feitas por meio de aulas, manuais, cartilhas, folders, dentre outros métodos.

Na concepção de Rosemberg (2002), instrução é a organização sistemática de determinada ação educacional promovida pela equipe de instrutores. Meneses (2010, p.7) pontua que instrução é o estabelecimento de objetivos instrucionais e execução de determinados procedimentos de ensino. Muitos pesquisadores, como Caldart (2007, p7), definem instrução como educação:

A instrução é um direito universal. O conhecimento é direito e é necessário. Mas é falsa esta na centralidade quando ele é entendido nestes termos, como descolado de outras dimensões de um processo formativo; quando se separa conhecimento de valores e de interesses sociais.

Valente (1993, p4) ressalta que a instrução programada consiste em dividir o material a ser ensinado em pequenos segmentos, mas, logicamente, encadeando denominados de módulo. Destaca ainda que a instrução programada na forma impressa foi muito utilizada no período entre os anos 1950 a 1960 e que, a partir de 1960, com a criação de diversos

programas de computador, surgiu a instrução, programada auxiliada por computador que no Brasil é conhecida como Programa de Educação por Computador (PEC). Portanto, a visão desse estudioso do assunto é a de que instrução é educação.

Vargas e Abbad (2006) salientam que o treinamento é um processo de ampliação e desenvolvimento de habilidades visando à melhora da proficiência de uma tarefa. Conforme as autoras, o treinamento é dividido em três categorias: motora, cognitiva e interpessoal. Gallardo e Isayama (1998) destacam que a habilidade motora do ser humano, como chutar, arremessar dentre outras, tem, no ambiente a principal fonte para o seu desenvolvimento, e essas habilidades se desenvolvem em contextos diferentes, uma vez que compreendem o desenvolvimento motor como resultante da interação dinâmica do ser humano com o meio ambiente que o cerca. Para Otero (2008, p64), "O domínio psicomotriz descreve a habilidade de manipular fisicamente um instrumento ou ferramenta."

Para Vargas e Abbad (2006), a aprendizagem do ser humano pode ocorrer por meio de ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação, nas quais a informação é vista como modo de indução à aprendizagem, uma vez que o ato de aprender requer do indivíduo informações que implicam na melhoria dos resultados do gerenciamento do conhecimento. De acordo com Rosenberg (2001), se um indivíduo, ao buscar uma informação, agregar valor à mesma e buscar sua compreensão, transformará a informação em aprendizagem.

Otero (2008), salienta que os estudos relativos à habilidade cognitiva remontam do princípio do século XX, com o foco na resolução de problemas mediante tarefas intelectuais, nos quais é mais importante o conhecimento do que a aptidão física. Assim, adquirir habilidades cognitivas significa desenvolver a habilidade de resolver problemas. Sabe-se que tudo que se relaciona com cognitivo está relacionado com o processo mental de percepção do indivíduo, ou seja, a memória, o juízo, o raciocínio, já que as habilidades cognitivas possibilitam ao ser humano processar e compreender as informações recebidas por meio dos sentidos (OTERO, 2008).

Moscovici (1981), defende que a habilidade interpessoal significa saber lidar com as outras pessoas, de modo adequado às necessidades de cada indivíduo e situação, de modo que o gestor deverá desenvolver outras habilidades, como a de se colocar no lugar do outro, de flexibilidade perceptiva e comportamental. Então, ter habilidade interpessoal significa perceber determinada questão sob vários ângulos e adotar decisões diferenciadas, entre outras habilidades.

Bastos (1991), ao mesmo tempo em que restringe a conceituação de treinamento, acrescenta o conceito de intenção como critério para melhorar o desempenho organizacional.

As intenções, segundo ele, representam orientações baseadas em objetivos institucionais, muitas vezes feitas por meio de manuais, cartilhas, roteiros, dentre outros métodos.

Para Rosenberg (2001), o treinamento visa à formatação da aprendizagem em uma determinada direção, definida anteriormente com a qual se busca o desenvolvimento de novas habilidades pelos indivíduos, ao utilizarem novos conhecimentos de modo específico dentro de um determinado período de tempo.

Dessler (2003, p 140), define treinamento como um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Já segundo Sonnentag (2004), treinamento é uma ação planejada pela organização. Ao se treinar alguém ou uma equipe, objetiva-se facilitar a aprendizagem de conhecimentos específicos, buscando o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das atividades pelos funcionários.

Meneses (2010) define treinamento como um conjunto de ações direcionadas para as atividades, visando à preparação dos indivíduos com foco na melhora do desempenho dos mesmos nos cargos que ocupam. Borges-Andrade (2002), pontua que o treinamento está relacionado com a identificação e busca pela superação das deficiências no desempenho dos empregados que representa um esforço por parte de uma organização em oferecer aos seus colaboradores a oportunidade de aprendizagem.

Nadler (1984) afirma que a expressão desenvolvimento de recursos humanos consiste na promoção da aprendizagem dos funcionários buscando auxiliar a organização a alcançar seus objetivos. O desenvolvimento de recursos humanos está inserido nos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação. Para ele, o desenvolvimento compreende a aprendizagem como algo voltado ao crescimento individual, sem relação com o trabalho específico desenvolvido pelo funcionário junto à organização (VARGAS e ABBAD, 2006, p 143).

De acordo com Sonnentag (2004), desenvolvimento compreende ações de aperfeiçoamento de conhecimento, competências ou de comportamento, voltadas para o desenvolvimento profissional e pessoal, com foco a longo-prazo tanto do ponto de vista do indivíduo quanto da organização. Meneses (2010, p 7), afirma que Educação refere-se às oportunidades dadas pela organização aos indivíduos visando prepará-los para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da organização. Ou seja, uma qualificação voltada para um futuro próximo, em que o funcionário assumirá novo cargo ou atividade, dentro da organização.

Dentre os autores citados há duas disposições em relação ao posicionamento dos conceitos de desenvolvimento e educação dentre os cinco a serem desenvolvidos nas práticas de TD&E pelas organizações, uma diz que o conceito desenvolvimento abrange os demais e a outra diz que é o conceito Educação que abrange aos demais inclusive ao conceito desenvolvimento. Vargas e Abbad (2006) apresentam a visão integrada dos cinco conceitos, proposta por Sallorenzo (2000) (Figura 1).

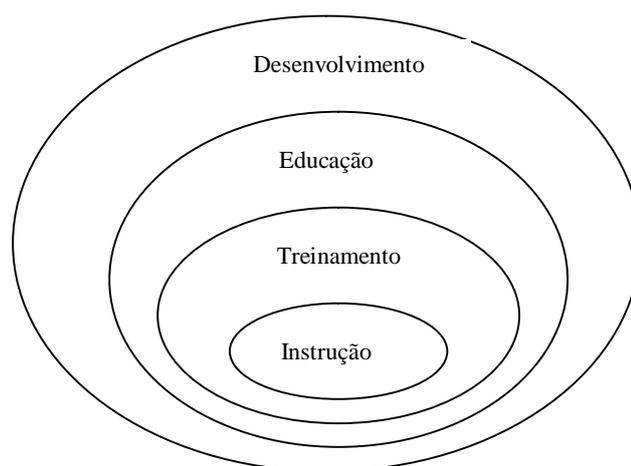


Figura 1 Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento
Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 140).

No diagrama ilustrado na Figura 1, constata-se que os conceitos estão dispostos de maneira crescente e estática, quanto à base de conhecimento. O conceito de desenvolvimento engloba os demais, e o de educação, por sua vez, engloba o conceito treinamento, o qual engloba o conceito de instrução.

Zebini e Cavalho (2003) propuseram duas alterações no diagrama anterior. A primeira foi o acréscimo do conceito de informação, englobado pelo conceito de instrução, uma vez que esse conceito também é uma ação educacional de curta duração, já que muitas vezes os indivíduos necessitam apenas de acesso à informação sobre determinado conteúdo. A segunda alteração está nas linhas dos círculos (elipses), que passam de contínuas para tracejadas, demonstrando que as fronteiras entre cada conceito não está bem delineada. Desse modo, os conceitos passam de estáticos a dinâmicos. A Figura 2 representa a fronteira não delineada entre os conceitos.

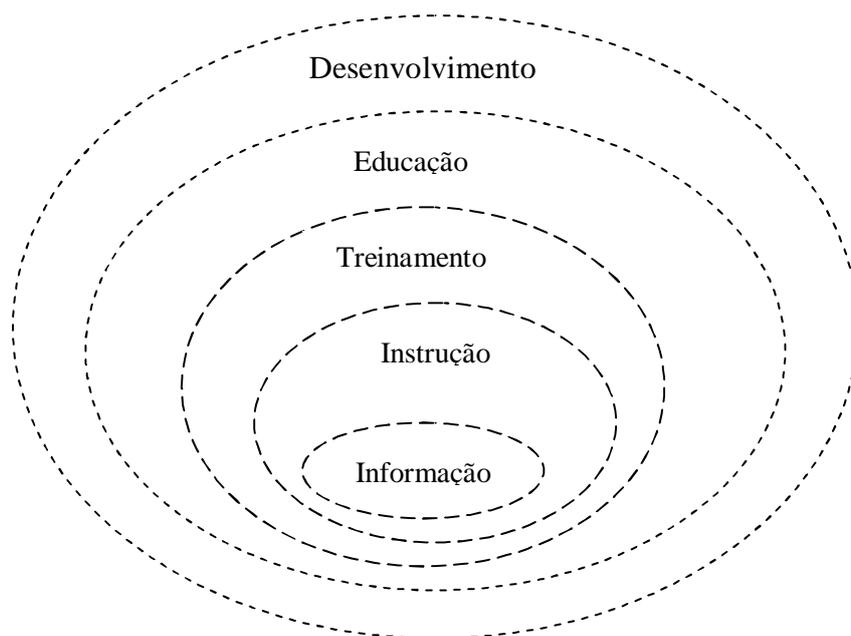


Figura 2 ó Abrangência dos conceitos informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento
Fonte: Meneses e Abbad (2010, p.18).

Meneses (2010) define o desenvolvimento como as ações orientadas para o desenvolvimento pessoal ou profissional dos indivíduos sem vínculo com as atividades presentes ou futuras dos mesmos na organização. Para Vargas e Abbad (2006), a educação é a forma mais ampla de aprendizagem. A Figura 3 apresenta a visão abrangente da educação.

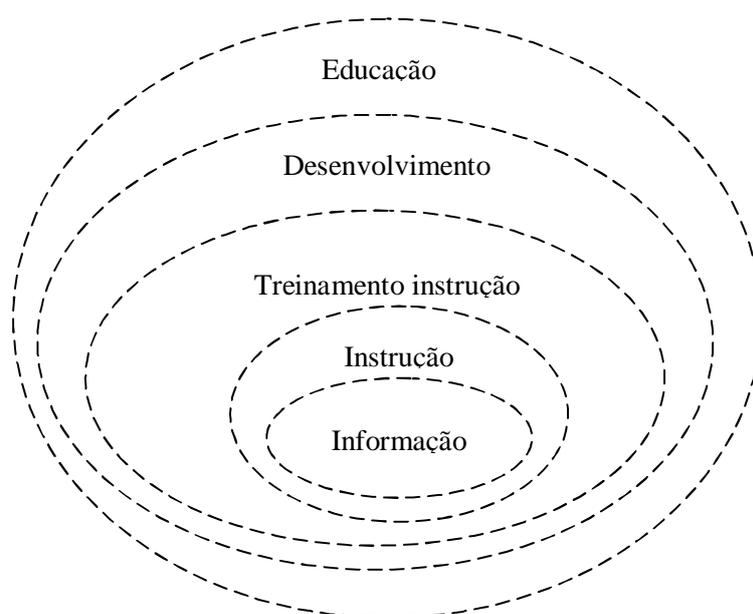


Figura 3 ó Abrangência dos conceitos informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação
Fonte: Meneses e Abbad (2010, p.19).

Em resumo, os conceitos apresentados na Figura 3, são definidos pelas autoras da seguinte forma: informação são ações educacionais de curta duração. Instrução são orientações baseadas em objetivos organizacionais; treinamento e instrução são ações educacionais de curta e média duração (curso, oficinas), e apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, dentre outras. O desenvolvimento engloba as ações educacionais voltadas para qualidade de vida no trabalho, para orientação profissional ou autogestão da carreira pelo indivíduo, sob a forma de oficinas, cursos, seminários, palestras, dentre outras. Para elas a Educação é conceituada como ações feitas por meio de programas de média e longa duração, com cursos profissionalizantes, cursos de graduação, pós-graduação (cursos de especialização, mestrados acadêmicos e profissionais ou de doutorados).

De acordo com Meneses (2010), o que diferencia os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação é o objetivo a que se propõe a atividade educacional analisada no contexto em que a mesma ocorre, ou ocorreu. Esse autor cita o seguinte exemplo:

Um curso de língua espanhola pode ser considerado como um programa de educação se for promovido pela organização com o objetivo de preparar alguns profissionais para representá-la; mas pode o mesmo curso de língua espanhola com a intenção de preparar os funcionários que não estão conseguindo representar a organização, ter o caráter de treinamento para os mesmos. Mas se o curso de língua espanhola não tiver vínculo com atividade presente ou futura do profissional assume a característica de desenvolvimento (MENESES, 2010, p 17).

Conforme a citação de Meneses (2010) é perceptível que a educação realmente engloba as demais fases de desenvolvimento, treinamento, instrução e informação, pois qualquer ação voltada ao desenvolvimento dos servidores, promovida pela organização, por si só já é uma ação educacional, independente do seu objetivo.

No presente estudo, foi adotada a proposta de Vargas e Abbad (2006), segundo a qual o conceito de educação compreende o conceito de desenvolvimento, tendo em vista que as ações educacionais das IFES, relacionadas ao desenvolvimento de seus TAE, demonstram a preocupação das organizações com o desenvolvimento pessoal dos seus funcionários e não apenas com o seu desenvolvimento profissional. A título de ilustração, têm-se as ações com foco na qualidade de vida no trabalho que a UFSM oferece regularmente aos seus servidores. Tais ações são oferecidas por meio de palestras, minicursos, dentre outras ações, destinadas ao desenvolvimento pessoal dos servidores, bem como visando à sua capacitação.

2.1.1 Educação Corporativa

Educação Corporativa, é uma dentre as muitas práticas de TD&E voltadas para as necessidades da organização, visando tornar a mesma mais eficiente, frente às demais organizações no mercado competitivo.

Para Vargas (2002), as mudanças nas arquiteturas físicas e nas estratégias das organizações, promovidas pela revolução tecnológica propiciaram o surgimento do conceito de Educação Corporativa, que nada mais é do que o conjunto de ações de T&D, que a partir da década de 1990 foi, aos poucos, deslocando-se da área de recursos humanos, passando a permear toda a organização com o foco na promoção de treinamentos específicos para desenvolver as habilidades dos empregados. Éboli (2004) destaca os princípios e as práticas de sucesso da Educação Corporativa (Quadro 1).

Princípios	Práticas
Competitividade	Obter o comportamento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação; Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; Implantar um modelo de gestão de pessoas por competência; Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; Responsabilizar os líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implantar a educação inclusiva, contemplando os públicos interno e externo; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; Integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar, de forma intensiva, a tecnologia aplicada à educação; Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem medida por tecnologia); Estabelecer múltiplas formas e processos de aprendizagem, que favoreçam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: <ul style="list-style-type: none"> • a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; • a construção social do conhecimento organizacional.
Parcerias	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Parcerias Externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de recursos para o negócio; Implantar sistemas métricos para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; Criar mecanismo que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Quadro 1 ó Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa

Fonte: Éboli, 2004 e Vargas e Abbad (2006, p.148).

Segundo Meneses (2010), o aumento da competição entre as organizações implicou na elevação do investimento das organizações em ações de TD&E, bem como na exigência maior do técnico de treinamento no que diz respeito a como, quando, quanto e onde investir na qualificação e formação dos funcionários.

As ações da organização que utilizam a tecnologia instrucional para obter o desenvolvimento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (McCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS, 2005), dos colaboradores, preparando-os para novas funções ou suprindo lacunas, são denominadas de TD&E.

Em termos práticos, para preparar o indivíduo para um trabalho futuro (educação), as ações educacionais mais adequadas seriam cursos de média e longa duração, tais como técnicos-profissionalizantes, graduação, especialização, e até mesmo programas de pós-graduação (mestrados e doutorados). Para alcançar o objetivo de desenvolvimento pessoal do indivíduo (desenvolvimento), as organizações poderiam ofertar cursos e palestras sobre qualidade de vida no trabalho, (MENESES, 2010, p 19).

De acordo com Meneses (2010), as ações necessárias para que o sistema de TD&E realmente seja estratégico para as organizações estão apresentadas no Quadro 2.

Subsistema	Ações Necessárias
Avaliação de Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdos; • Avaliar necessidades, juntamente com perfil demográfico, motivacional e profissional da clientela; • Analisar o clima e suporte organizacionais ao uso de novas capacidades no trabalho; • Criar condições necessárias à transferência de treinamento ou remediar sua falta; • Classificar capacidades e hierarquizá-las para elaboração dos currículos de educação continuada.
Planejamento de ações TD&E	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar taxonomias de resultados de aprendizagem; • Escolher estratégias compatíveis com o grau de complexibilidade do objetivo; • Selecionar estratégias que aumentem a interação, a busca independente de informações e a solução de problemas reais; • Elaborar avaliações de aprendizagem e exercícios compatíveis com os objetivos; • Criar situações em que o aprendiz terá que demonstrar a competência a ser transferida para o trabalho (simular a complexibilidade do ambiente real); • Elaborar currículos para o desenvolvimento de capacidades complexas (metacognitivas); • Planejar o treinamento de modo a facilitar a emergência dos efeitos do treinamento para os níveis de grupo e organização.
Avaliação de efeitos TD&E	<ul style="list-style-type: none"> • Construir modelos integrados de reação, aprendizagem, impacto, resultados e valor final de programas de TD&E; • Construir modelos que incluam variáveis demográficas, motivacionais e profissionais da clientela e suas relações com as condições de trabalho; • Realizar análises multivariadas a fim de identificar que aspectos melhor explicam e predizem os resultados das ações de TD&E; e • Mudar a atitude do profissional de TD&E: a incompetência não é função apenas de características individuais (saberes e motivações), mas de múltiplos fatores ambientais externos, muitas vezes, incontroláveis.

Quadro 2 ó Ações para que o sistema TD&E torne-se estratégico
Fonte: Meneses (2010, p23)

Na concepção de Meneses (2010), as organizações, atualmente, carecem de práticas adequadas de TD&E com o intuito de atingirem as metas para o desenvolvimento dos indivíduos e das empresas, apesar de haver disponibilidade teórico-conceitual e metodológica. É necessário que aconteçam mudanças por parte dos setores de desenvolvimento individual, as quais objetivem ajustar suas práticas, pois não basta apenas solicitar aos indivíduos que listem cursos e treinamentos que desejam realizar, é imperativo o levantamento das necessidades de desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, e propor um plano de desenvolvimento com base no levantamento feito e, após a aplicação do mesmo, avaliar os efeitos obtidos com o TD&E junto à organização e aos indivíduos (MENESES, 2010).

A Educação Corporativa é mais do que um treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra porque busca articular de modo coerente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da instituição, estando intrinsecamente relacionada ao processo de inovação nas organizações públicas ou privadas, visando o aumento da competitividade no mercado ou maior destaque no contexto em que atuam.

2.1.2 Capacitação e Qualificação

Quando se fala em capacitação e qualificação de indivíduos há sempre confusão quanto à definição de ambas. Para Mundim (2002), a capacitação visa atender as necessidades dos profissionais em adquirir aprendizados de novas tecnologias, em conjunto com a visão integrada do negócio, o que envolve todas as habilidades requeridas no processo, como: pensamento sistêmico, o trabalho em equipe e conhecimentos técnicos específicos. Portanto, a capacitação é o conjunto de qualificações acumuladas relativas ao papel profissional de um indivíduo ou de uma equipe. A determinação dos conhecimentos influencia no perfil do novo profissional.

Arruda (2000), destaca que, com a globalização, a capacitação profissional sofreu mudanças, principalmente por exigir a atualização automática, via educação continuada, dos profissionais a fim de atenderem a demanda do novo modelo econômico. Esse modelo exige uma dinâmica flexível das organizações e implica que elas necessitam de trabalhadores multifuncionais, capazes de operacionalizar, incorporar e efetivar mudanças.

O modelo flexível tem como característica a eliminação dos estoques na produção, multifuncionalidade dos trabalhadores, flexibilização da produção, terceirização, parceria com fornecedores, dentre outras, e privilegia qualificações cognitivas em detrimento das qualificações manuais, mecânicas do fordismo, portanto requerendo dos trabalhadores capacidade de operar e de efetuar as mudanças decorrentes do avanço tecnológico e de adaptar-se a elas.

Valoriza-se o aprender a aprender em detrimento do aprender a fazer. Nesse contexto, a mudança da base técnica provocou uma desabilitação da força de trabalho (ARRUDA, 2000, p 67)

Illeris (2003) define qualificação como ações com perspectivas de formação continuada, complementação ou aperfeiçoamento, tendo como meta atender às necessidades atuais do trabalho ou perspectivas futuras. Ou seja, a qualificação está relacionada à educação formal.

Percebe-se que a capacitação e a qualificação são praticamente sinônimas, já que ambas são necessárias ao desenvolvimento profissional do indivíduo, em especial, com o advento da globalização, a qual requer do profissional atualização constante, tanto em termos de capacitação quando de qualificação. Entretanto, a capacitação está mais atrelada ao desenvolvimento profissional enquanto a qualificação abrange tanto o desenvolvimento profissional quanto o pessoal (MARTINS, 2011).

A seção que segue aborda o conceito de desenvolvimento profissional e pessoal, especialmente porque, neste estudo, pretende-se abranger não só a dimensão técnica do processo de evolução dos servidores, mas também as questões comportamentais. Baseando-se no pensamento de autores como Brandão (2008) que define a competência humana pessoal ou profissional como um conjunto de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e às organizações.

2.2 Desenvolvimento Profissional e Pessoal

Situando o contexto em que ocorreu esta pesquisa, considerou-se pertinente abordar algumas especificidades do setor público que afetam direta ou indiretamente o processo de desenvolvimento dos servidores públicos. O foco das ações dos governos em tempos mais recentes tem sido na elaboração de políticas públicas eficazes, as quais supram as necessidades individuais, institucionais e regionais da sociedade, trazendo um novo aparato de

tecnologias digitais que procuram modernizar a gestão pública por meio de ações como o governo eletrônico, por exemplo (BARBOSA FILHO, 2000; DINIZ *et al.*, 2009)

Autores como Agune e Carlos (2005) e Diniz *et al.* (2009) entendem o governo eletrônico como um conjunto de ações modernizadoras ligadas à administração pública. O monitoramento das políticas públicas pelos cidadãos faz com que ocorra a integração entre a sociedade e o governo, pelo aumento da transparência e da participação democrática, principalmente, quando o governo combate a exclusão digital. Porém, segundo Coelho (2001) a modernização da gestão pública enfrenta o desafio de se adaptar às inovações tecnológicas.

O novo paradigma da sociedade do conhecimento, em que as estratégias de desenvolvimento voltadas à promoção de um governo adaptado às necessidades da Era do Conhecimento, através das novas TIC, visa à melhoria na prestação de serviços e da gestão administrativa, através da reestruturação do trabalho e da aquisição permanente de novos conhecimentos por parte das organizações e dos funcionários (COELHO, 2001). Pereira e Silva (2010) afirmam que as transformações que ocorrem, nas organizações públicas também são decorrentes de leis e decretos que influenciam a gestão de pessoas.

Diante dos desafios que ora são impostos aos gestores públicos, fica evidenciado que precisam ser capazes de lidar tanto com problemas estruturais quanto com problemas complexos, para os quais é preciso ter capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado. O desafio concentra-se, sobretudo, em conseguir oferecer formas de aprendizado voltadas para a reflexão, criatividade e iniciativa de modo a contribuir para a preparação de servidores capazes de agir, tomar decisões e melhorar a gestão pública no país.

A competência do servidor público da atualidade extrapola a questão meramente técnica. O desenvolvimento das competências dos servidores públicos é um grande desafio na busca do desenvolvimento da atividade pública uma vez que se torna cada vez mais necessário que se tenha servidores públicos responsáveis, criativos e com alta capacidade de responder a problemas públicos, atuais e futuros. O gestor deve possuir a capacidade de mobilizar os saberes escolares (acadêmicos) e/ou técnico-profissionais tendo como meta a solução dos problemas e das situações inesperadas no cotidiano do trabalho (MELLO, 2010).

É evidente a necessidade de desenvolvimento dos servidores públicos tanto no campo profissional quanto no pessoal diante das exigências de que novas competências sejam desenvolvidas para enfrentarem o desafio da modernização do sistema de gestão que, conforme salientado, é uma questão que já está em pauta há mais de uma década.

Conforme Zarifian (2001) a competência pode ser definida como o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara. Mesmo com a existência de grandes dificuldades, a prática mostra que é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, com o propósito de melhorar o padrão de qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

As organizações, de modo geral, estão focadas na contratação de profissionais que possuam a capacidade de lidar com as incertezas da atualidade, no campo profissional, apoiados em conhecimentos adquiridos e colocados em ação com o objetivo de buscar soluções para a diversidade de situações enfrentadas no dia a dia das instituições.

Para os autores, os diversos saberes se entrelaçam entre si, como saber, agir e reagir com pertinência, saber transpor obstáculo, combinando os recursos disponíveis, sejam eles materiais ou /e humanos, mobilizando-os para um objetivo final que é a organização, também têm os saberes se envolver e se comunicar. Podem ser atribuídos, entre outros fatores, à visibilidade na articulação entre as competências individuais dos servidores e a estratégia de cada órgão público na busca do profissionalismo (PEREIRA e SILVA, 2010, p 7).

Pereira e Silva (2010), destacam que se torna uma dificuldade para o gestor o engessamento do serviço público quanto à impossibilidade de beneficiar os servidores mais comprometidos com a organização. Salientam, ainda, que a responsabilidade é inerente à função de gestor público que responde por todas as ações da unidade ou organização a qual pertence, destacando a ética em defesa do que é público. Para eles, o Gestor público deve sempre agir como base no interesse público [...] O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta... (PEREIRA e SILVA, 2010, p 7).

Dentre as novas competências exigidas do servidor público está a capacidade de integrar seu próprio desenvolvimento com o desenvolvimento da organização, integrando suas competências com os objetivos organizacionais.

Segundo Sonoglio (2008), a capacidade de aprendizagem de uma organização está diretamente ligada à capacidade que seus colaboradores têm em aprender. Desse modo, a organização deve investir em ações educacionais voltadas ao desenvolvimento da capacidade cognitiva de seus funcionários, tornando a instituição mais eficiente.

Em termos de novas competências conclui-se que os servidores públicos são cobrados não apenas pelos usuários, mas também pelas leis, e pelo avanço tecnológico. As organizações públicas buscam atender a demanda da sociedade por serviços mais eficientes e

eficazes, mas não podem simplesmente adotarem os parâmetros do setor privado, pois suas realidades são distintas, assim com suas culturas.

Nas IFES os gestores públicos necessitam estar preparados para enfrentar o processo de expansão e o novo contexto institucional que dele surge. Diante disso, estudos como este devem contribuir não só para o contexto de uma organização em especial podem vir a contribuir para a formação e o desenvolvimento de servidores e gestores públicos, uma vez que a busca de um padrão de competências gerenciais e funcionais para as IFES deve ser um desafio permanente da área de gestão de pessoas.

O desenvolvimento profissional e pessoal dos TAE das IFES ganhou força com a criação do seu Plano de Carreira no ano de 2005, que exige das instituições ações Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) voltadas ao desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores. Diante disso, este estudo está focado em estudar o desenvolvimento profissional e pessoal dos TAE trazendo uma contribuição a discussão desta temática nas IFES.

As discussões conceituais a respeito do desenvolvimento humano são carregadas de opiniões controversas. É muito complexo separar conceitualmente o desenvolvimento profissional do desenvolvimento pessoal, uma vez que ambos fazem parte da trajetória de cada indivíduo e englobam tanto as questões formais relativas ao trabalho quanto as informais, adquiridas ao longo da vida. Entretanto, neste estudo, apenas por uma questão didática, enfrentou-se o desafio de propor tal separação, criando seções específicas para tratar de cada uma dessas dimensões do desenvolvimento. Não desconhecendo que a palavra desenvolvimento por si só já traz algo mais do que a dimensão técnica.

Diante do exposto, neste estudo trata-se o desenvolvimento profissional como aquele oriundo das atividades técnicas e que demandam a evolução dos servidores em termos de conhecimentos e habilidades pertinentes às funções que desempenham e o desenvolvimento pessoal é visto como aquele relacionado com as questões comportamentais e de natureza intrínseca que movem as pessoas a realizarem as suas tarefas com maior ou menor afinco, demonstrando as suas atitudes diante dos encargos do dia a dia.

2.2.1 Desenvolvimento Profissional do Servidor Público

Esta seção foi organizada de modo a discutir os aspectos do desenvolvimento profissional no caso do funcionalismo público diante das necessidades impostas pelo seu contexto de trabalho.

O recorte conceitual proposto nesta seção dá ênfase aos aspectos técnicos mas não defende a retomada do contexto taylorista de gestão. Conforme afirma Bomfim (2012) ao tomar os princípios tayloristas como base as empresas qualificavam seus colaboradores em relação às habilidades técnicas para o exercício de atividades específicas, o que foi modificado pelas pressões sociais e pelo aumento das relações de trabalho que impulsionaram as organizações a incluírem o comportamento social relacionado ao trabalho no processo de desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Saupe (2006), citado por Bomfim (2012), afirma que a competência profissional está associada ao verbo ação, consistindo na prática de uma ação fundamentada em conhecimento que se desenvolve conforme a necessidade do profissional para melhorar seu desempenho em suas atividades, levando em consideração o ambiente em que está inserido. Lima (2005), citado por Bomfim (2012, p 53) ressalta que os padrões de competência profissional utilizados para uma formação técnica explicitam o que o profissional deve saber e ser capaz de fazer para desempenhar suas atividades com eficiência, possibilitando o desenvolvimento do serviço com qualidade.

Na concepção de Pessoa (2000), todo servidor que ingressou na administração pública, por meio de concurso público, possui estabilidade, a qual vem a ser uma garantia de manutenção do emprego, o que deve corresponder à garantia de profissionalismo por parte do servidor no desempenho de suas funções administrativas, visando à transparência sem se corromper.

Servidor Público, no sentido amplo, são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, são os agentes, direta e indireta, do Estado, sob regime jurídico (a) estatutário regular, geral ou peculiar, ou (b) administrativo especial, ou (c) Celetista regido pela Consolidação das Leis do Trabalho, de natureza profissional e empregatícia (MEIRELLES, 2003).

No contexto de atuação dos funcionários públicos existem inúmeras situações que trazem novas exigências em termos de sua competência profissional. A reforma da gestão pública, por exemplo, focou nos resultados, na eficiência, na governança e na orientação da gestão pública para práticas de mercado. Assim, o foco das ações dos governos

contemporâneos é a elaboração de políticas públicas eficazes, as quais supram as necessidades individuais, institucionais e regionais da sociedade em busca do desenvolvimento social e econômico, como afirmam autores como Barbosa Filho (2000) e Diniz et al (2009).

Segundo Faráh (2008), no Brasil, nas últimas décadas, as três esferas governamentais (Município, Estado e Governo Federal) assumiram novas atribuições e responsabilidades em decorrência das inovações na administração pública de modo geral, através de políticas públicas, programas inovadores e novas formas de gestão pública associada à redemocratização, à descentralização e à modernização da esfera pública. A inovação passou a ser vista, portanto, como solução para problemas e desafios enfrentados por uma administração ou governo, que pode ser específico ou geral. Tal inovação caracteriza-se como o resultado de um processo criativo coletivo, o qual pode ser específico e/ou disseminado, podendo, do mesmo modo, ser adotada por outros setores, locais ou regiões, ou seja, a inovação é capacidade que uma organização ou governo tem de responder a determinados problemas ou desafios (FARÁH, 2008).

De acordo com Nassuno (2007), no setor público, a inovação é gerada pela necessidade de adaptação à escassez de recursos, seja essa escassez de ordem financeira ou pessoal de modo que ações de incentivo, como o concurso de inovação, são estratégias para o desenvolvimento de boas práticas de gestão, tendo em vista que a maioria tem, com base, ideias cujo objetivo é a melhoria da qualidade da administração pública. Isso ocorre, em especial, no caso brasileiro, onde, segundo o autor, os prêmios de inovação promovem continuamente a melhoria da administração pública.

Para Nassuno (2007), os conceitos de flexibilidade, qualidade e inovação substituíram os paradigmas tradicionais nas organizações públicas orientando a ação pública na busca de resultados e qualidade, objetivando agir com eficiência no atendimento das necessidades do usuário-cidadão. Esses conceitos promoveram uma maior influência da sociedade na própria organização pública obrigando as organizações a manter continuamente suas capacidades de ajuste, adaptações, inovação e renovação para atender às necessidades da sociedade local (NASSUNO, 2007).

Na concepção de Koch e Hauknes (2005), a inovação, no setor público, consiste na implementação de um novo processo de ação social, o qual surge com o intuito de atender à funcionalidade das atividades desempenhadas.

Segundo Lima (2010) a inovação aplicada no desenvolvimento do setor público pode ser classificada a partir de cinco pontos de vista, que são: i) o foco nas reformas impostas pelas políticas públicas e o novo papel da Administração pública; ii) o ponto de vista

neoinstitucionalismo, que busca atender às mudanças nos processos de institucionalização, na adaptação e legitimação das organizações; iii) o ponto de vista do Estado competidor, o qual visa obter resultados; iv) o ponto de vista do empreendedorismo social e público, que busca as motivações pessoais dos empreendedores; e, por fim, v) a inovação aplicada no desenvolvimento do setor público que pode ser vista sob a perspectiva da Teoria da Inovação, cujo foco é a inovação como atividade incerta, a qual possui bases em processos interativos e recursos heterogêneos.

Segundo Diniz et al. (2009), o governo, com a busca da modernização da administração pública promovida pela reforma do Estado, utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e criou o governo eletrônico, com o objetivo de melhoria na eficiência dos serviços prestados pelo governo à sociedade de modo geral. Essa inovação tecnológica gerou transparência e tornou-se um mecanismo de controle da qualidade e dos gastos públicos, bem como de controle da prestação de contas. A base desse sistema consiste na migração das informações em papel para mídias eletrônicas e serviços online, via internet.

Segundo Coelho (2001), a modernização da gestão pública enfrenta o desafio de se adaptar às inovações tecnológicas. O novo paradigma da sociedade do conhecimento, em que as estratégias de desenvolvimento voltadas à promoção de um governo adaptado às necessidades da Era do Conhecimento, através das novas TIC, visam à melhoria na prestação de serviços e da gestão administrativa, através da reestruturação do trabalho e na aquisição permanente de novos conhecimentos por parte das organizações e dos funcionários.

Os parágrafos anteriores denotam a necessidade de que os servidores públicos estejam preparados para atuarem em processos inovadores de gestão que trazem desafios relacionados como a inclusão digital, o uso de TIC, a comunicação com a sociedade, o gerenciamento de sistemas de informações, dentre outros aspectos.

Inovações importantes têm sido disseminadas pelo Governo Federal, em consonância com as tendências internacionais denominadas de nova gestão pública, através da qual o governo objetiva sempre a eficiência administrativa com o intuito de suprir as necessidades coletivas da sociedade, para aumentar a eficácia dos serviços. Assim, ele reforça as democracias representativas e participativas. Com base na boa governança, todos os segmentos da sociedade devem estar representados e participarem da gestão. Este procedimento é adotado pelo governo para incentivar a sociedade a participar do processo de desenvolvimento social de forma ética, servindo como modelo (PEREIRA et al., 2008).

Alves e Dufloth (2008), salientam que a governança eletrônica, nos últimos anos, tem sido o tema das iniciativas do governo brasileiro na perspectiva de obter a eficiência e a

eficácia econômica, principalmente, através dos portais eletrônicos de compras, os quais são utilizados por todas as esferas de governo e poderes.

Desde 2006, o modelo de gestão, que se baseia na nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas, considera que a gestão de pessoas necessária é a que promove a gestão por competências, considerada referência-chave. Segundo Alves e Dufloth (2008), uma das consequências principais desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes, que devem conseguir lidar com as incertezas, terem a capacidade de correr riscos, apreender coletivamente, questionar-se e, principalmente, ter a capacidade de mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pelas experiências vivenciadas de modo individual e coletivo.

Conforme Zarifian (2001), competência pode ser definida como o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara. Mesmo com a existência de grandes dificuldades, a prática mostra que é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, com o propósito de melhorar o padrão de qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

As lideranças, no setor público, precisam ser capazes de lidar tanto com problemas estruturais quanto com problemas complexos, para os quais é preciso ter capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado. O desafio concentra-se, sobretudo, em conseguir oferecer formas de aprendizado voltadas para a reflexão, criatividade e iniciativa de modo a contribuir para a preparação de servidores capazes de agir, tomar decisões e melhorar a gestão pública no país, (ALVES e DUFLOTH, 2008).

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências pressupõe a união dos esforços com o objetivo de planejar as ações, captar as necessidades, promover o desenvolvimento e avaliar o desempenho dos colaboradores nos diferentes níveis da organização, seja, individual, grupal e/ou organizacional, em relação às competências necessárias para a consecução de suas metas.

Diante do exposto, percebe-se que as questões técnicas associadas ao atual contexto da gestão pública estão associadas ao conceito de competência profissional dos funcionários públicos, os quais precisam estar preparados para lidar com questões relacionadas à gestão de pessoas e demais aspectos relacionados com o processo administrativo e gerencial com o qual se deparam no dia a dia no atendimento às necessidades do cidadão-cliente. Na formação técnica é necessário incluir conhecimentos sobre os processos de transparência pública e,

especialmente aqueles que afetam diretamente a relação com os cidadãos, como as questões orçamentárias, por exemplo.

Na sequência, são abordadas as questões comportamentais que complementam a competência dos profissionais da área pública.

2.2.2 Desenvolvimento Pessoal do Servidor Público

Nesta seção é abordado o desenvolvimento pessoal, tema que engloba diversos conhecimentos, conceitos, recursos e técnicas ligadas ao desenvolvimento do potencial humano, que expressam atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações. Neste estudo o desenvolvimento pessoal refere-se ao desenvolvimento do indivíduo em termos comportamentais o que pode proporcionar melhores atitudes no ambiente de trabalho. As temáticas comumente associadas ao comportamento dos indivíduos nas organizações e, portanto, atreladas ao seu desenvolvimento pessoal, tratadas neste estudo são: a motivação, a liderança, o trato com conflito, o stress, a criatividade, a inovação e a ética e sustentabilidade.

2.2.2.1 Motivação

A busca por métodos e técnicas de motivação adequadas à realidade das organizações, privadas ou públicas é uma constante entre os gestores. De acordo com Santos (2006), as teorias sobre motivação tiveram seu marco inicial na década de 1950 e foram disseminadas por meio da atração exercida nas organizações que buscavam desenvolver métodos para melhorar sua eficiência e sua eficácia e mostram como a temática motivação é complexa e o quanto as diferentes correntes conceituais, muitas vezes, complementam-se entre si, principalmente porque a motivação é intrínseca a cada ser humano, e sofre as influências dos valores culturais do ambiente onde o indivíduo vive.

Para Robbins (2005) existem vários mitos relativos à motivação, como, por exemplo: a motivação é específica ao indivíduo, e um trabalhador motivado é um funcionário de alto desempenho. Para ele, a motivação é específica à situação, e o elevado rendimento de um funcionário deriva das habilidades que possui e do apoio que recebe, além da motivação uma

vez que o desempenho dos funcionários depende não apenas da motivação, mas do fato de possuírem as habilidades necessárias para as funções que desempenham, terem as ferramentas e os equipamentos atualizados, bem como depende do apoio de colegas.

Segundo os autores Guedelha (2003), Santos (2006) e Robbins (2005), as teorias motivacionais dividem-se, basicamente, em dois grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As teorias de conteúdo baseiam-se nos fatores que estimulam os comportamentos ou os iniciam, dentre elas: a Teoria de Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria da Higiene de Frederick Herzberg, a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), de Clayton Aldefer. As teorias de processo destacam os fatores que dão início ao comportamento e os que lhe dão direção. Dentre elas, tem-se: a Teoria de Necessidade de McClelland, a Teoria de Equidade e a Teoria da Expectativa.

A Teoria de Hierarquia de Necessidade de Abraham Maslow afirma que as necessidades humanas são organizadas em níveis hierárquicos de importância, visualizada pela pirâmide das cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Para motivar um indivíduo, é necessário saber em que nível da hierarquia ele se encontra para que sejam direcionados os estímulos a fim de satisfazer suas necessidades, de modo que com a satisfação de uma necessidade, surge a necessidade dominante seguinte (ROBBINS, 2005).

A Teoria da Higiene de Frederick Herzberg, conhecida como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, apresenta como fatores motivacionais, os fatores intrínsecos, relacionados à satisfação no trabalho e os fatores higiênicos ou extrínsecos que estão no ambiente e são associados à insatisfação, ou seja, são os fatores desmotivantes. Herzberg diferencia satisfação de insatisfação. A satisfação surge em decorrência de fatores de motivação intrínsecos, como oportunidades de crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, ou seja, de fatores que dependem do indivíduo de modo que os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o cargo e a natureza das tarefas que o indivíduo desenvolve e estão sob o controle de cada indivíduo (GUEDELHA, 2003). A insatisfação, por sua vez, deriva de fatores extrínsecos, os quais estão no ambiente e estão fora do controle dos trabalhadores, como: a política da organização, o estilo de comando, o relacionamento com superiores, a condição de trabalho ou as relações interpessoais (GUEDELHA, 2003).

Robbins (2005) e Santos (2006) apresentam a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Clayton Aldefer que segundo os autores faz uma condensação da Teoria de Maslow, pois afirma que cada pessoa apresenta três grupos de

necessidades centrais, que são: a necessidade de existência, ou existencial, relaciona as exigências necessárias ou os requisitos básicos para nossa existência, incluindo os itens citados por Maslow, como necessidades fisiológicas e de segurança. A necessidade de relacionamento, a qual trata as questões que se referem aos desejos que as pessoas possuem de manter relações interpessoais e interação social, uma vez que essa necessidade de sociabilidade e *status* pressupõe a interação com outros indivíduos. E a terceira necessidade de crescimento relaciona-se ao desejo intrínseco do indivíduo de desenvolvimento e sucesso pessoal, de auto-realização, ROBBINS (2005) e SANTOS (2006).

A Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland, destaca três necessidades consideradas por ele com sendo fontes importantes de motivação: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder McClelland (1961 apud ROBBINS, 2005). A primeira ocorre quando um indivíduo tem o impulso de destacar-se, de se realizar em relação a um conjunto de padrões, o que o faz esforçar-se para ser bem-sucedido. A segunda, necessidade de afiliação, consiste no desejo que o indivíduo possui de fazer amizades, de manter relações interpessoais próximas, situações de cooperação ao invés de competição. A necessidade de poder, terceira, é a necessidade que a pessoa tem de fazer com que os outros se comportarem da maneira como deseja, e que, em outras situações não se comportariam, de exercer o impacto, de controlar as outras pessoas. Os indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando, esforçam-se para influenciar os demais colegas (ROBBINS, 2005).

A Teoria da Equidade, afirma que os indivíduos que conseguem perceber a relação que existe entre os resultados obtidos e suas contribuições estarão motivados a agir. A Teoria da Expectativa, defende que a tendência para uma pessoa agir de determinada maneira depende da expectativa quanto ao resultado da sua atuação e o grau de atratividade, de recompensa que estiver associado ao resultado. Baseia-se em três relações: a primeira relação de atratividade, a segunda do desempenho em busca da recompensa e a terceira relação do esforço para obter o desempenho (ROBBINS, 2005).

Na concepção de Guedelha (2003), o conceito central de motivação é a compreensão do comportamento humano, porque, sem motivação, dificilmente se obtém bons resultados, tendo em vista que a motivação dirige o comportamento da maioria das pessoas. Para Sampaio (1999) a motivação pelo trabalho pode ou não estar articulada com o desejo do indivíduo, pois depende de como os processos de trabalho foram estabelecidos pela empresa.

Furlanetto (2001), destaca três objetivos na administração para o uso da motivação: fazer com que o indivíduo busque entrar na empresa; estimular os empregados a produzirem

mais ou a desempenharem suas atividades ou funções com mais eficácia; e encorajá-los a permanecerem na organização.

Fontes (2006), define a motivação como sendo um conjunto de forças internas que cada pessoa possui, que a mobiliza para atingir um determinado objetivo, ou solucionar um estado de necessidade, de carência ou desequilíbrio. Ele cita o ciclo motivacional de cinco fases pelo qual o indivíduo passa: a necessidade, provocada por um desequilíbrio derivado de uma carência ou privação; o impulso, que é a energia interna que impele o indivíduo a agir num determinado sentido; a resposta das atividades desenvolvidas para atingir o objetivo desejado; o incentivo para o qual a ação é orientada; a saciedade, ou seja, a satisfação decorrente de ter atingido o objetivo desejado.

Siqueira Neto (2006) pontua que é possível compreender a motivação como resultante da busca pela satisfação das necessidades e desejos do ser humano. Sob sua ótica, o ser humano possui potencialidades variadas que, dependendo da situação, desencadeiam o desejo para realizar ou empreender algo associando a motivação com a dependência da predisposição do indivíduo e adequação do meio em que vive.

No pensamento de Volpato (2002) o processo de motivação dos indivíduos ocorre de maneira intrínseca, tendo em vista que cada um desenvolve seus respectivos impulsos motivacionais distintos em momentos diferenciados. Segundo ele, entender o modo pelo qual os indivíduos se motivam é extremamente complexo.

Para Robbins (2003), a melhor maneira de entender a motivação dos funcionários é sob a ótica de ser dependente de três relacionamentos, os quais são: em primeiro lugar, detectar se os funcionários acreditam que seus esforços repercutem na avaliação do seu desempenho, o que muitos afirmam não ocorrer; em segundo, perceber se os funcionários acreditam que, se conseguirem boa avaliação de desempenho, isso acarretará em prêmios. Muitos funcionários acreditam que essa correspondência é muito fraca ou, muitas vezes, não existe. Em terceiro lugar, avaliar se os prêmios ou reconhecimentos que os funcionários recebem da organização são o que eles esperavam, o que quase nunca ocorre.

Conforme Arantes (1998), o comportamento humano caracteriza-se por um conjunto de atividades que visam um objetivo, seja ele consciente ou inconsciente, e determinados motivos impulsionam os indivíduos para frente. O mesmo autor salienta que uma situação motivadora leva as pessoas a desenvolverem atividades cujo principal objetivo é satisfazer suas necessidades.

Bergamini (1990), destaca as fontes motivacionais de energias internas de uma pessoa. A motivação de um indivíduo depende de ele estar envolvido no processo espontaneamente,

uma vez que, de outra forma, não se pode conseguir sua motivação. A mesma autora destaca as necessidades individuais como energias internas de cada indivíduo, as quais, juntamente com suas emoções, fazem nascer à motivação, a qual é individual e restrita a cada pessoa.

Bergamini (1997), também comenta que os gerentes percebem o desafio de desenvolver o potencial criativo e produtivo que existe em cada indivíduo, de forma a transformar a espontaneidade e a criatividade em comportamento espontâneo, tornando cada indivíduo um ser construtivo e eficazmente inovador. Segundo Villanova (2010), os administradores públicos vivem o dilema de como motivar os servidores públicos.

Para Moraes (2003), não basta somente a motivação, mas também a autoestima e o envolvimento da equipe de trabalho, porque são fatores que influenciam as relações individuais e organizacionais. Ele informa que, ao longo de anos, procurou-se desenvolver estratégias administrativas gerenciais relativas à motivação humana, levantando hipóteses como: a motivação na perspectiva de ganho, de adquirir bens materiais, de ter o reconhecimento do grupo, do alcance da satisfação mínima; ou, ainda, a motivação é complexa, pois o homem, enquanto ser complexo possui necessidades múltiplas e diferenciadas, que orientam a sua produtividade e criatividade. Portanto, a criatividade decorre da motivação, e a mesma pode ser despertada por meio de treinamento e capacitações, com base em levantamento das necessidades dos empregados.

Souza (2010), destaca o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Tal decreto determina a implantação, pelos órgãos e entidades da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, da gestão de pessoas por competência, o qual prevê que cada instituição deverá identificar as competências necessárias ao seu desenvolvimento e de seus funcionários por meio de modelos adaptados, que respeitem sua estrutura e cultura, promovendo a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

Para Galhanas (2009), as teorias e modelos motivacionais são de difícil adaptação ao setor público, já que têm, como base, os sistemas de recompensas, que não condizem com a realidade da Administração Pública. Tavares (2010), apresenta a motivação como ferramenta a ser utilizada pela Administração Pública como força impulsionadora do comportamento dos servidores. A motivação é que determinará os níveis de desempenho pessoal e profissional dos mesmos. O tipo de motivação por meio da capacitação dos colaboradores deve ser visto como investimento que gerará retorno à própria organização, uma vez que o servidor utilizará o conhecimento adquirido dentro da própria organização, tornando-a mais eficiente.

Segundo Dias (2009), se um indivíduo ou grupo está compromissado com suas atividades ou local de trabalho, pode-se dizer que está motivado. Rodrigues (2009), enfatiza

que a grande maioria dos autores que estudam o tema motivação afirmam que funcionários públicos valorizam as recompensas intrínsecas: o conhecimento da missão, dos objetivos e metas das organizações, bem como o reconhecimento de seus próprios potenciais.

Com base nas teorias analisadas, tem-se que a motivação é um dispositivo interno, que mobiliza o indivíduo na direção de um determinado objetivo, é o impulso que impele o indivíduo na busca pela satisfação de suas necessidades, sendo restrita a cada indivíduo. No entanto, mesmo com potencial inovador e criador, as pessoas com alto desejo de realização, geralmente, estão mais interessadas na eficácia com que desempenham o trabalho do que em influenciar os demais a desempenhá-las.

2.2.2.2 Liderança

A liderança influencia o indivíduo pertencente a um grupo, de modo a incentivá-lo para que colabore a fim de atingir objetivos comuns, o que, no caso da Administração Pública, pode ser traduzido em ganhos direcionados ao bem comum. O poder de liderar é outorgado pelo grupo em razão de características pessoais do líder, especialmente da autoridade moral exercida e, não raro, não reside nas mãos do detentor da autoridade hierárquica (ROBBINS, 2005).

A liderança é importante em qualquer gestão, seja ela pública ou privada. Oliveira, Santøanna e Vaz (2010) afirmam os conceitos de gestão similares aos das grandes corporações empresariais foram incorporados na administração pública brasileira a partir da década de 1990.

Robbins (2005), chama a atenção para a diferença entre liderança e líder. Líder é o indivíduo e liderança representa a função ou atividade por ele desempenhada. O estilo aparente nos líderes eficazes é o comportamento voltado para o desenvolvimento, valorizando a experimentação, suscitando novas abordagens para os problemas, ou seja, buscando novos métodos de fazer as tarefas e incumbências e de incentivar as mudanças. Há uma visão bidimensional do comportamento de liderança, em que o comportamento do líder é resumido em duas dimensões: i) aquele voltado para as tarefas, e ii) aquele focado nas pessoas. i) Na primeira dimensão, o líder focaliza seus esforços na realização das metas do grupo, definindo e estruturando atribuições de trabalho, cumprimento de prazo, entre outras tarefas; ii) na

segunda dimensão, o líder busca, através de suas ações, o desenvolvimento de boas relações interpessoais, busca ser amistoso, acessível e se mostra preocupado com os problemas pessoais dos funcionários.

Junior (2009) enfatiza que existem diversas teorias de lideranças, dentre as quais se destacam: i) Teoria dos Traços, ii) Teoria Comportamental, iii) Teoria Contingencial e Situacional, iv) Teoria Transformacional e Transacional. Ele relata que a Teoria dos Traços surgiu entre os anos de 1930 e 1950 e está voltada para os atributos do líder, como responsabilidade, motivos, valores e habilidades. Soto (2010), destaca que essa teoria busca características de personalidade nos líderes, sejam sociais ou intelectuais, que os diferenciem dos demais.

A partir de 1950, surgiu a Teoria Comportamental, tendo como objetivo estudar o comportamento dos indivíduos que deixou como contribuição a identificação de duas classes de comportamento de líderes, sendo uma voltada para as tarefas e a outra para as pessoas. Tal teoria propõe que determinados comportamentos são os diferenciais entre os líderes e os não-líderes (SOTO, 2010 p 221).

A Teoria Contingencial e Situacional foi a primeira teoria de liderança a constatar que as variáveis situacionais interagem com a personalidade do líder e com o seu comportamento (JÚNIOR, 2009, p 13). De acordo Soto (2010), essa teoria considera as influências situacionais, uma vez que, assim como as situações variam, os requisitos para ser líder também se modificam.

A Teoria de Liderança Transformacional e Transacional destaca a existência de uma série de trocas entre o líder e seus seguidores, porém não há ligação forte entre as partes. Conforme essa teoria, o líder deve dar suporte aos seus seguidores, ou seja, é necessário que ocorra um relacionamento de estimulação mútua entre líder e seus seguidores (JUNIOR, 2009). Para Soto (2010), na Liderança Transformacional os líderes que proporcionam consideração individualizada e o estímulo intelectual aos seus seguidores, possuem carisma. Já na transacional, os líderes guiam ou motivam seus seguidores para atingirem as metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos requisitos tanto de papéis quanto de tarefas.

De acordo com os autores como Lacombe (2003) e Bowditch (1992), as características essenciais de um líder são: ter entusiasmo, ser otimista, ter motivação, ser participativo, saber delegar tarefas e, ao mesmo tempo, saber cobrar resultados de seus subordinados, dentre outras. Quanto aos tipos de lideranças, esses mesmos autores citam quatro: i) autocrática, ii) democrática, iii) liberal, e iv) situacional. No estilo de liderança autocrática, o foco do líder está apenas nas tarefas a serem cumpridas. Esse estilo também é chamado de liderança

autoritária ou diretiva, pois o líder toma as decisões individualmente, não levando em consideração as demais opiniões da equipe. Tal tipo de liderança tem, como característica, a confiança da autoridade em pressupor que seus seguidores não contestarão suas atitudes.

No estilo democrático, igualmente conhecido como participativo, a liderança é voltada para as pessoas. O líder busca orientar a equipe com foco na execução das atividades, fazendo com que os membros da equipe participem da tomada de decisões. Portanto, nesse estilo de liderança, o grupo deve contribuir com sugestões. O estilo de liderança liberal está presente quando não há, por parte do líder, o desejo de ter trabalho em organizar, planejar ou fiscalizar as ações da equipe. Segundo os autores Lacombe (2003) e Bowditch (1992), esse tipo de liderança funciona quando a equipe não necessita de supervisão externa do líder, uma vez que já possui maturidade para exercer suas atividades e colocar seus projetos em prática.

O estilo de Liderança Situacional, está baseado no fato de que cada situação necessita de um tipo específico de liderança. Assim, o líder situacional deve ser flexível e versátil, buscando adequar seu estilo de acordo com as pessoas com quem trabalha ou com a situação enfrentada. Esse líder escolhe, entre os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal, o que melhor se adapta à determinada circunstância. Borges et al (2009), destacam que um líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipe. Logo, é importante que o líder crie desafios e, ao mesmo tempo, dê autonomia à equipe para que sejam implementadas as decisões tomadas anteriormente.

Tendo em vista as particularidades da gestão pública, é muito importante destacar que, dentre às competências desenvolvidas pelos gestores públicos, principalmente como líderes, uma das mais importantes é a pro-atividade, em que o gestor busca estimular os membros de sua equipe a adotarem posturas proativas, realizando iniciativas em benefício da organização Borges et al (2009). Ele também encoraja as ações dos membros, de modo a estimular as respectivas confianças. O líder deve ser proativo, leal com sua equipe, deve procurar compreender seus funcionários, ser solidário com seus subordinados, ter coerência entre seu discurso e sua prática, ser honesto, criativo, entre outras competências.

A partir de uma análise do referencial estudado é possível perceber que a liderança exercida pelo gestor ou por um indivíduo cujo poder de liderar foi outorgado pelo grupo, é a capacidade que o mesmo tem de influenciar os demais componentes do grupo, de modo a incentivá-los para que colaborem a fim de atingir objetivos comuns da organização. Os requisitos para liderança variam por que as situações vivenciadas pela instituição também sofre alterações. Um dos requisitos para ser líder que não muda é a capacidade de guiar ou

motivar seus seguidores para atingirem as metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos requisitos tanto de papéis quanto de tarefas a serem cumpridas.

2.2.2.3 Conflitos: conceito e tipos

Os conflitos são inerentes a qualquer tipo de organização. Saber como lidar com conflitos no contexto organizacional é uma das questões mais importantes e difíceis em termos de desenvolvimento humano, principalmente por que envolve as necessidades individuais, do grupo e da organização. O conflito sempre existiu nas organizações, e sua resolução pode conduzir a novos conflitos. Na percepção de alguns gestores, os conflitos podem ser sanados de forma estratégica ou empregados para aflorar comportamentos e atitudes que contribuam para a realização do trabalho e para o alcance dos objetivos estabelecidos (FERREIRA, GOMES e ARAÚJO, 2008).

Na concepção de Robbins (2002), conflitos são situações geradas a partir de variáveis controláveis e não controláveis e podem ser tratados com base em três visões: (i) na visão tradicional (mais antiga): o conflito é danoso para organização, e é visto como promotor de violência e destruição, sendo, portanto, evitado; (ii) na visão de relações humanas (filosofia): o conflito é uma consequência natural nos grupos e nas organizações, sendo difícil eliminá-lo; e (iii) na visão interacionista (perspectiva da gestão contemporânea de pessoas): o conflito é positivo na contribuição para mudanças e inovação sendo visto como uma ferramenta para melhorar o desempenho organizacional.

Conforme Moscovici (2000) não existe uma receita para a resolução dos conflitos que surgem das divergências de ideias e percepções entre as pessoas. Para ela, antes de pensar em lidar com o conflito é importante procurar compreender a dinâmica do mesmo e suas variáveis, uma vez que conflitos são inevitáveis e, muitas vezes, necessários à vida em grupo.

Dubrin (2003) define o conflito como um processo que decorre da oposição e do confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e criam barreiras ao progresso de uma ou de várias metas. Para ele, os conflitos são divididos em duas grandes categorias: (i) funcionais, os que apoiam e melhoram o desempenho dos objetivos; e (ii) disfuncionais, os quais estão dentro da perspectiva destrutiva. Robbins (2003) classifica-os em três tipos: i) conflito de

tarefas, relacionado com o conteúdo e os objetivos do trabalho; ii) conflito de relacionamento, (relações interpessoais); e iii) conflito de processo, que se refere ao trabalho em si.

Segundo Wagner (2000) os conflitos são anômalos e prejudicam a organização, pois possuem conotação destrutiva. Para Wisinki (1994) os conflitos possuem como fontes básicas, as diferenças interpessoais (valores distintos) e as questões organizacionais. Nas palavras de Jameson (1999), o conflito intra-organizacional é uma situação envolvendo duas ou mais pessoas que trabalham em uma mesma organização e possuem diferenças de crenças, valores ou objetivos o que influencia em sua habilidade de trabalharem juntas e/ou afeta o ambiente de trabalho.

Autores e estudiosos mais clássicos consideravam o conflito com algo maléfico e indesejado para organização. Atualmente, ele é visto com algo natural e, muitas vezes, necessário ao desenvolvimento da organização. A bibliografia sobre a temática, conflito, destaca que existem estilos de administração de conflitos, como o Modelo de cinco estilos de administração de conflitos concebido por Blake e Mouton (1964) que se baseou em duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas. Thomas (1992) propôs um modelo semelhante, em que as dimensões são chamadas de assertividade e cooperação.

Rahim (2001), dividiu as dimensões em interesses próprios e interesses dos outros. Segundo ele, a combinação dessas dimensões produz cinco estilos de administração de conflitos:

- i) estilo dominação: maior preocupação com os interesses próprios e menor preocupação com o interesse dos outros, imposição de um ponto de vista. Segundo Rahim, Garret e Buntzman (1992), esse modelo de administração de conflitos é adequado para solucionar conflitos triviais e decisões rápidas, impopulares;
- ii) estilo integração: nesse caso, ambas as partes envolvidas no conflito pretendem atender os interesses de todas as partes, há grande preocupação com os interesses próprios e com os dos outros. Esse estilo compreende a resolução de problemas através de soluções criativas, utilizando dos talentos e informações das diferentes partes envolvidas para formalizar as soluções e implementá-las com sucesso;
- iii) estilo negociação: é marcado pelo processo de dar e receber, em que ambas as partes abrem mão de algo a fim de encontrar um resultado aceitável para todos os envolvidos. Tal estilo é apropriado para conflitos mutuamente excludentes, em que ambas as partes possuem o mesmo nível de poder;

- iv) estilo evasão: está associado com a retirada, ignorância ou desatenção em relação à situação conflitante. É útil quando a questão é trivial ou quando existe o potencial de disfunção no confronto com o oponente, cujas conseqüências seriam maiores que os benefícios;
- v) estilo acomodação: a busca pela minimização das diferenças. Nesse caso, ao mesmo tempo em que se maximizam os fatores comuns para que a parte oposta esteja satisfeita, pode se utilizar com uma estratégia de troca, quando uma das partes abre mão de seu ponto de vista, esperando que a outra parte faça o mesmo no momento em que houver necessidade.

A conclusão que se chega ao analisar as abordagens e os conceitos apresentados é que o conflito sempre existiu e existirá dentro das organizações, porque as mesmas são compostas por indivíduos complexos que possuem interesses e percepções distintos. Portanto os conflitos são inevitáveis, sendo necessário, buscar compreender a dinâmica e as variáveis que envolvem os mesmos, antes de qualquer tomada de decisão na tentativa de sanar o conflito.

2.2.2.4 Estresse

O estresse é a resposta que o corpo humano apresenta, seja física ou mental, sobre a carga de trabalho e ou de responsabilidades dos indivíduos. O estresse ocupacional, em servidores públicos, por exemplo decorre da sobrecarga de trabalho no setor público bem como do aumento da cobrança, pelo governo e pela sociedade, em decorrência da lei de transparência, que determina que as informações tenham que ser atualizadas e fornecidas em tempo real para sociedade e sem erros o que é estressante, uma vez que os funcionários públicos também são cidadãos e, acima de tudo, humanos (BALASSIANO, TAVARES e PIMENTA, 2011).

Segundo Glowinkowski e Cooper, (1987) e Jex, (1998), existe um estresse positivo, que ajuda na produtividade e dá asas à criatividade. Mas, se mantido por muito tempo, pode se tornar prejudicial. O fator estressor pode ser dividido em dois níveis: quantitativo e qualitativo. A sobrecarga quantitativa diz respeito ao número excessivo de tarefas a serem realizadas, ou seja, refere-se à quantidade de tarefas, que se encontra além da disponibilidade do trabalhador. Já a sobrecarga qualitativa, refere-se à

dificuldade ao se realizar o trabalho, ou seja, o indivíduo depara-se com demandas que estão além de suas habilidades ou aptidões.

Mesmo com a informatização, a carga de trabalho, ao invés de diminuir, aumentou no setor público. Em função das exigências da sociedade em relação à transparência, os relatórios têm que serem atualizados, as demandas sempre são para ontem. Na maioria das vezes, não há autonomia do trabalhador em relação às decisões e aos métodos de trabalho, (PACHOAL e TAMAYO, 2004), o que se comprova no dia a dia. Logo, os formulários e métodos são padronizados ou buscam a padronização sem contar com as diferenças funcionais e regionais. Nesse contexto, cabe aos funcionários preenchê-los, adequando-se aos mesmos.

O funcionário com situação de estresse ocupacional contínuo passa a desenvolver a Síndrome de Burnout, agravamento do estresse ocupacional (OLIVEIRA, TRISTÃO e NEIVA, 2006) trazendo o esgotamento emocional e a escassa realização pessoal que pode levar o indivíduo acaba a desenvolver aversão ao seu local de trabalho, uma vez que não consegue mais atender às demandas do setor em que trabalha. Essa síndrome é, portanto, decorrente do esgotamento profissional propriamente dito e corresponde ao colapso tanto físico quanto mental do indivíduo, o qual passa a necessitar de ajuda médica e psicológica.

Uma das características marcantes da Síndrome de *Burnout* é a dedicação exagerada à atividade profissional ser muito frequente e ter início com satisfação e prazer. No entanto, essa satisfação termina quando esse desempenho não é reconhecido. A partir dessa fase, começam a surgir os problemas psicossociais, e os profissionais, sob muita pressão, sobrecarga ou insatisfação, começam a desenvolver o estresse e o burnout. Outra fase importante da síndrome: o portador de Burnout mede a autoestima pela capacidade de realização e sucesso profissional. Desse modo, o que tem início com satisfação e prazer termina quando esse desempenho não é reconhecido. Nesse estágio, necessidade de se afirmar, o desejo de realização profissional se transformam em obstinação e compulsão (OLIVEIRA, TRISTÃO e NEIVA, 2006).

De acordo com Zanelli, et all (2004) o estresse é biológico, sendo uma reação do organismo frente às pressões sócio-ambientais e no ambiente de trabalho sofridas pelos indivíduos, que é desencadeado pela busca da adaptação do mesmo as situações vivenciadas. A síndrome Estresse manifesta-se em três fases: reação a um agente agressor, a resistência a uma situação e a exaustão. Os autores destacam que as duas primeiras fases são enfrentadas por todos os seres humanos ao longos de suas existências em decorrências das necessidades

de adaptação as pressões sócio-ambientais e profissionais, sendo o estresse um estado de desequilíbrio vivenciado pelo indivíduo que pode ser momentâneo ou não.

Cherniss (1991) citado por Zanelli, et all (2004, p 282) ãapresenta um modelo que inclui a relação indivíduo-fatores organizacionais como um possível gerador de estresseö. Neste modelo o estresse é um estímulo biológico que desencadeia respostas as pressões sofridas, que conduzem a fins patológicos.

Conclui-se com base na teoria que o estresse não é totalmente negativo, quando há pouco estresse o mesmo pode ser utilizado com mecanismo de criatividade e produtividade. Mas se mantido por longo período torna se prejudicial. A sobre carga funcional é um dos principais agentes estressores que se sustentada por muito tempo pode desencadear além do estresse ocupacional a síndrome de Burnout, que promoverá o afastamento do servidor. Por tanto as organizações devem buscar identificar os agentes estressores nos respectivos ambientes de trabalho, bem como o nível de estresses dos seus colaboradores, e promover ações que minimizem ou anulem os agentes estressores, o que beneficiará os servidores e a organização.

2.2.2.5 Criatividade no contexto das organizações

No meio acadêmico existem teorias que buscam entender o processo criativo do ser humano. Zanella (2005) enfatiza que criatividade é um tema que tem crescido entre os pesquisadores de campos distintos do conhecimento, entre eles os da psicologia. Dentre as várias teorias sobre criatividade, dá ênfase à Teoria de Investimento em Criatividade, de Sternber e Lubart (1990), a qual afirma que a inteligência, os estilos intelectuais, o conhecimento, a personalidade, a motivação e o contexto ambiental são os seis fatores responsáveis pelo o comportamento criativo de uma pessoa.

O modelo de Perspectiva de Sistemas, proposto por Csikszentmihalyi, estuda a criatividade focalizando os sistemas sociais e não o indivíduo, pois se propõe a investigar a criatividade sob o aspecto espacial de modo que o ato criativo localiza-se onde reconhece ou não uma produção criativa (ZANELLA, 2005).

Carvalho (2006), destaca que, por ser a criatividade uma questão discutida há muito tempo, possui várias definições. Algumas levam em consideração os aspectos sociais, ou os

psicológicos. Atualmente, tem-se procurado conceituar a criação através das ciências cognitivas. Esse autor Dentre as teorias sobre a criatividade dá ênfase à Teoria Filosófica da Antiguidade Clássica, que utilizou o pensamento filosófico com o objetivo de entender a criação e teve como base de sustentação, a atividade mental aplicada ao entendimento do mundo como era concebido na época. Esta teoria perdurou até o surgimento do método científico, quando a criatividade começou a possuir fundamentos mais sólidos e verificáveis por meio do método científico, destacando-se: a criatividade como inspiração divina de Hallman em 1964, destacada por Kneller em 1978, teoria segundo a qual a criatividade possuiria origem divina (CARVALHO, 2006).

Maritain (1953) defendeu a concepção de criatividade como inspiração divina por meio da afirmativa de que o poder criativo dependia do reconhecimento de que existia um inconsciente ou pré-consciente espiritual. O autor destaca que a criatividade surgiu no final do renascimento, como gênio intuitivo, o que explicava a capacidade criativa de Leonardo Da Vinci e de outros artistas da época. Nesse período, muito pensadores associaram a criatividade com a genialidade. Também desse período surgiu a criatividade como força vital decorrente da Teoria da Evolução de Darwin. Portanto, a criatividade passou a ser considerada como uma força inerente à vida.

Para Alencar (2003) todos os recursos motivacionais são forças impulsionadoras do processo criativo, principalmente a motivação intrínseca, uma vez que as pessoas, quando estão envolvidas em uma determinada tarefa que lhes dá prazer, tornam-se mais propensas a responderem de forma criativa às questões referentes a tal tarefa. López (2005) considera a criatividade como a capacidade que um indivíduo possui de solucionar problemas de uma forma excepcional e competente.

De acordo com Carvalho (2006), as abordagens contemporâneas sobre criatividade foram construídas a partir do século XX e possuem embasamento científico e suporte tecnológico, como a Teoria da Análise Fatorial, a qual visualiza a criatividade de forma compartimentalizada, com o objetivo de construir uma realidade criativa, partindo da divisão dos componentes ou fatores que influenciam a construção da realidade.

Segundo Kneller (1978) a Teoria da Bissociação de Koestler consiste na conexão de níveis de experiências ou em sistemas de referências que integram todas as expressões, como: ciência, arte e humor. O argumento base desta teoria é que no pensamento comum, a pessoa segue rotineiramente em um mesmo plano de experiências, enquanto, no criador, pensa simultaneamente em mais de um sistema de referências.

As Teorias Cognitivas sobre criatividade reconhecem que a ciência apresenta um conjunto de disciplinas, como filosofia, psicologia, computação, antropologia, sociologia, entre outras, para buscar uma explicação dos processos mentais do ser humano. Nesse contexto, surgiu a Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner. Cujo enfoque está na capacidade humana de resolver problemas ou na criação de produtos. Foram identificadas sete inteligências pelo criador da teoria, Howard Gardner: lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica, interpessoal e intrapessoal, que salienta que os seres humanos as possuem em graus variados cada uma delas (BITAR e OLIVEIRA, 2003). Segundo as autoras a inteligência a naturalista foi descoberta recentemente.

Segundo Carvalho (2006) a Teoria da Gestalt considera que a criação tem seu início com uma configuração problemática, incompleta, mas que permite ao criador uma visão sistêmica da situação, e a Teoria Psicanalítica sobre a criatividade, teve início com Freud, que relacionava a criatividade às brincadeiras e aos jogos da infância, pois é nessa fase que o indivíduo produz um mundo imaginário no qual interage, reordenando os componentes desse mundo de outras maneiras, e o indivíduo criativo como adulto comporta-se de maneira idêntica. A Teoria da Psicologia Humanista, por meio de seus principais representantes, que são Maslow, Rollo May e Carl Rogers, surge para contrapor-se à imagem limitada do ser humano que foi imposta pela psicanálise e é defendida uma nova visão, que tem como ênfase principal, o valor intrínseco do ser humano, que é considerado como fim de si mesmo; a potência que o ser humano tem para se desenvolver, e as diferenças individuais (CARVALHO, 2006).

Zanella (2005) cita a Teoria do Modelo Componencial de criatividade proposto por Amabile nas décadas de 1980 e 1990 que se baseia na influência dos processos cognitivos no processo criativo, além dos fatores sociais e da motivação. Ela tem, com base, a interação de três aspectos fundamentais: as habilidades de domínio, os processos criativos relevantes e a motivação intrínseca do indivíduo.

Terra (2006) destaca que a compreensão das demandas dos ambientes competitivos, com suas respectivas características, não esquecendo as necessidades individuais e coletivas, também está associada aos processos de criação e aprendizado. Na concepção de Felipe (2005), a criação e a inovação são como a respiração: ambas fazem parte das necessidades humanas e das organizações. Criar exige dedicação e disciplina. Uma pessoa somente se dedica em busca de um determinado objetivo se estiver motivada, para tal, o que leva a crer que a criatividade depende do indivíduo estar motivado. Salienta, ainda, que as motivações

intrínseca e extrínseca, em geral, combinam-se entre si e, com isso, fortalecem o processo criativo.

Shansis (2003) destaca que se costuma associar o termo criatividade com trabalhos artísticos, ou com pesquisas científicas. No entanto, a criatividade não pode ficar limitada apenas aos momentos de excelência das artes ou das ciências, pois é igualmente importante em outras áreas carentes de inovação, destacando as áreas da política, da ética, da cultura e do ambiente.

Conclui-se que a criatividade assim com a motivação é intrínseca ao ser humano, tais proposições sugerem que motivação e criatividade se complementam no desenvolvimento das tarefas organizacionais. A motivação é um dispositivo interno, que mobiliza o indivíduo na direção de um determinado objetivo, é o impulso que impele o mesmo na busca pela satisfação de suas necessidades, sendo restrita a cada pessoa, assim como o seu potencial inovador e criador.

2.2.2.6 Inovação

Inovar é o ato de criar algo novo, ou fazer melhoramento no que já existe, tornando o objeto ou serviço mais eficiente. Para Schwella (2005) a inovação é uma série de problemas adaptativos em decorrência de questões geradas pelos fenômenos complexos e dinâmicos, os quais englobam a própria inovação.

Mitrulis (2002, p 230) define inovação com o ato de introduzir em determinado meio algo que foi inventado, descoberto, criado anteriormente. Portanto Inovar é um processo de tradução, de decodificação da novidade pura em novidade aceitável, passível de ser aplicada, com o objetivo de melhorar aquilo que existe, de introduzir em dado contexto um aperfeiçoamento, um melhor saber, um melhor fazer e um melhor ser.

Santos, Farion e Mereoe (2011, p 4-5) destacam que a inovação na definição de Schumpeter no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza. Segundo as autoras Schumpeter dividiu a inovação em três fases: sendo a primeira a Invenção onde ocorre a idéia com potencial para a exploração comercial, a segunda é inovação com foco na exploração comercial, e a terceira é a difusão de novos produtos e ou processos no mercado.

O conceito de inovação, que induz ao desenvolvimento, envolve cinco casos segundo (SCHUMPETER, 1982, p 48):

- 1) Introdução de um novo bem ó ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados ó ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, que esse mercado tenha existido antes ou não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.

De acordo com Lima (2010), a Teoria de Inovação em Serviços é um dos ramos da inovação que está produzindo literatura significativa fornecendo contribuições teóricas e empíricas que auxiliam na compreensão dos processos de inovação nos campos da economia e no desenvolvimento econômico. Para ele, a inovação pode, ainda, ser definida através de alguns termos das variações dos seus componentes e características, que abrangem bens e serviços sendo classificada em: racional, ou de melhoria, ou incremental, por recombinação, por formalização ou por *ôad hoc*.

Outro aspecto importante da inovação foi destacado por Antunes (2011) quando afirma que a inovação anda sempre junto com a sustentabilidade, principalmente no *design* de produtos, por meio da engenharia de produção.

Os argumentos teóricos analisados indicam que para se compreender a inovação no setor público, em sua complexidade e diversidade, necessita-se examinar os diversos aspectos específicos a cada caso. O Governo Brasileiro teve uma atitude gerencial expressiva quando criou o Concurso Inovação na Gestão Pública para estimular a geração de iniciativas inovadoras de gestão nos órgãos públicos, bem como quando disseminou soluções inovadoras em organizações, buscando aumentar a qualidade do atendimento, a eficácia e a eficiência dos serviços ofertados aos cidadãos.

Sempre se pode inovar, buscando a melhoria de um bem ou serviço, desta forma há ganho para organização com redução de custo e tempo, para o setor, que despense menos esforços para produzir o mesmo produto ou serviço e para cidadão que se beneficia do serviço mas eficiente e ágil. A inovação, atualmente, visa também a sustentabilidade, ou seja,

produzir mais, com qualidade, usando menos matéria prima, reaproveitando materiais e respeitando o meio ambiente.

2.2.2.7 Ética e Sustentabilidade

Barton e Barton (1984) definem ético como um conjunto de normas que regulamentam o comportamento de um determinado grupo de indivíduos. Segundo os autores cada grupo de indivíduos possuem seu próprio código de ética, com os advogados, os médicos, os servidores públicos dentre outros.

Para Stepanski e Costa (2012, p 16) a ética no sentido mais amplo é um conjunto de princípios básicos que objetivam disciplinar e regimentar as pessoas quanto aos seus costumes e moral. Na sua forma restrita é um instrumento para conceituar os deveres, estabelecendo regras de condutas aos indivíduos a serem seguidas nos seus relacionamentos profissionais e pessoais.

Segundo Madruga e Estivaleta (2011, p 70) a ética esta relacionada ao modo de organização da vida social dos indivíduos, estando presente nas reflexões dialéticas em torno do comportamento social dos seres humanos.

Para Gabordí (2011, p 43) a ética tem como principio básico estabelecer normas que limitem o modo de agir dos indivíduos.

Coronel e Silva (2009) destacam que o conceito de ética teve origem na Grécia antiga, com Sócrates e Platão, sendo definida como uma teoria científica que tem como foco o comportamento moral do ser humano que vive em sociedade e suas regras, princípios ou ideias em relação a outro ser, pois os atos humanos afetam os demais indivíduos de uma sociedade, sejam eles grupos ou não, bem como afetam o meio ambiente em que vivem.

Das teorias sobre éticas, Mello e Ortega (2012, p 36-37) destacam duas a (i) a ética da convicção (tratados dos deveres) e (ii) a ética da responsabilidade (estudo dos fins humanos). A ética da convicção õdiz: cumpra suas obrigações ou siga previamente o estabelecidoõ. Nessa teoria, não existem questionamentos sobre os resultados das decisões tomadas. Por outro lado, a ética da responsabilidade õprega que somos responsáveis por aquilo que fazemosõ. Segundo essa teoria, é recomendável se fazer uma análise dos efeitos produzidos, por uma ação, a fim de ampliar o leque de possibilidades e fazer o maior bem ao maior número de pessoas (MELLO e ORTEGA, 2012, p 36-37).

Dentre as teorias citadas as comumente utilizadas pelas pessoas comuns são a ética da convicção, na qual o indivíduo busca seguir o que foi preestabelecido, sem fazer reflexão alguma sobre as consequências da atitude tomada, este comportamento é muito visto em indivíduos pertencentes a alguns segmentos religiosos, que se baseiam em dogmas fechados. E a ética da responsabilidade em que o indivíduo busca analisar os efeitos possíveis de suas ações buscando beneficiar o maior número de pessoas, não estando preso a dogmas ou normas rígidas.

Segundo Stepanski e Costa (2012, p 16) a ética nas organizações esta direcionada as ações humanas, gerando normas de convívio dos indivíduos nos âmbitos sociais e organizaconais.

Pinto (2008, p 344) conceitua a ética nas organizações como normas que estabelecem a conduta do que fazer e do que não fazer, visando o bem estar geral do maior número de indivíduos e da organização, promovendo o bem estar social.

Com a globalização e os problemas climáticos oriundos dos processos de industrializações a busca pelo desenvolvimento sustentável tornou-se uma questão se sobrevivência organizacional, humana e planetária.

Para Rattner (1999), não há um conceito definido para sustentabilidade, o que impossibilita formas e meios de combinar ou integrar valores e metas visando à preservação e proteção ambiental, uma vez que, no contexto atual, tem-se a visão de sustentabilidade como algo economicamente viável, ou socialmente equitativo e ecologicamente sustentável. Assim, cabe aos atores sociais das áreas políticas e ideológicas listarem os argumentos e opções plausíveis como alternativas de desenvolvimento sustentável, uma vez que Instituições e políticas relacionadas à sustentabilidade são construções sociais reais.

O conceito de sustentabilidade ajuda a promover a exploração de áreas ou o uso de recursos planetários (naturais ou não) de forma a prejudicar o menos possível o equilíbrio entre o meio ambiente, as comunidades humanas e toda a biosfera que desse meio dependam para existir (CERVI e CARVALHO, 2007).

Segundo Postigo (2010), a sustentabilidade na empresa é um grande trunfo, em especial, do ponto de vista de se pensar a empresa como um todo, buscando o melhor programa para controlar e reduzir o desperdício, que seria a competência da empresa, a qual é vista como um edifício com três pilares, que são: conhecimento (saber o que fazer); habilidade (saber como fazer) e atitude (querer fazer). Quanto maior for a competência organizacional ou individual, maior a chance de acertar e fazer bem algo na primeira vez. Esse aspecto é fundamental também na sustentabilidade, uma vez que, realizando algo com

eficácia (fazer certo) e eficiência (fazer bem feito), já na primeira vez, e reduzido o desperdício de tempo e material.

Postigo (2010), salienta que o comprometimento de todos os membros de uma organização, através de uma ação visando à redução de desperdícios em geral, pode gerar resultados surpreendentes em termos de economia. Portanto, o desenvolvimento sustentável requer mudanças de atitudes, tanto governamentais, quanto da sociedade como um todo e do indivíduo, pois, se todos fizerem sua parte, será alcançada a sustentabilidade.

A teoria sobre desenvolvimento sustentável reforça a necessidade de preservação do meio ambiente, já existente, e mostra que pode existir desenvolvimento com preservação, através da redução do desperdício e reaproveitamento de material e do descarte consciente dos materiais não aproveitados.

3 MÉTODO

Este Capítulo apresenta o método da pesquisa utilizado e seus delineamentos.

3.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa

O estudo proposto foi realizado por meio de uma pesquisa quantitativa e descritiva, a técnica de levantamento de dados *Survey*, caracteriza-se pelo uso de um único instrumento de coleta de dados (em geral um questionário), aplicado a uma amostra significativa, com o uso de técnicas de amostragem e análise estatística (BERTO e NAKANO, 1999). O desenho da pesquisa apresentado na Figura 4.

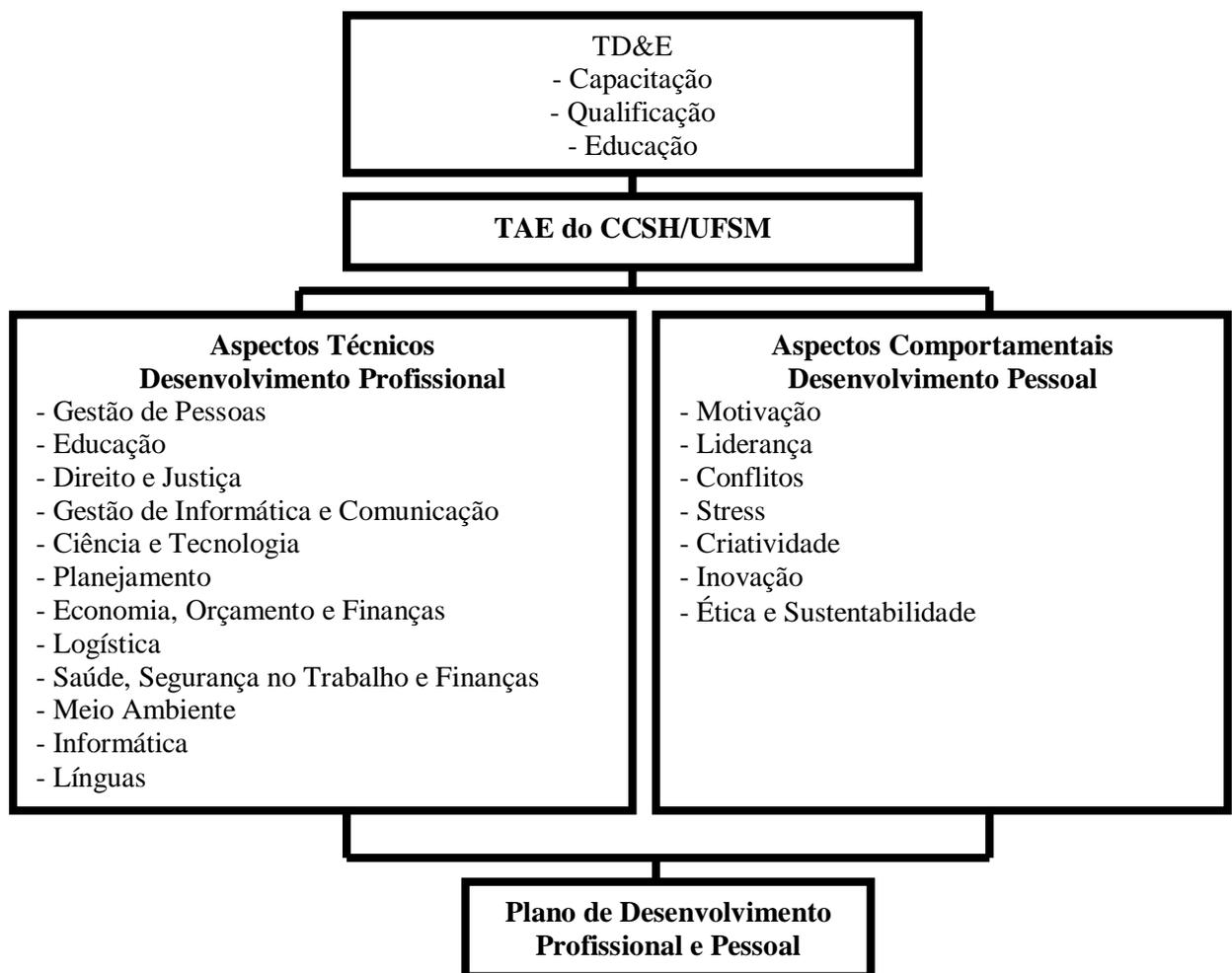


Figura 4 ó Desenho da Pesquisa.
Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 População

O universo da pesquisa, foi os Técnicos Administrativos em Educação, lotados no Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria, em setembro de 2013, totalizando 83 servidores (PORTAL INDICADORES/ UFSM, 2013).

Os questionários foram aplicados nos meses de agosto a setembro de 2013. Considerando as taxas de não retorno dos questionários foi realizado um cálculo amostral utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, com um nível de 95% de confiança e um erro amostral (e) = 9%. Chegou-se a uma amostra mínima de 50 questionários, conforme demonstrado na equação¹ a seguir:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

$$n = [(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5) \times 83] / [(0,09)^2 \times (83-1) + [(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)]] = 50$$

$Z_{/2} = 1,96$ = Valor tabelado (Distribuição Normal Padrão);

p = Percentual estimado e $q = 1 - p$ = Complemento de p ;

e = Erro amostral;

$\alpha = 0,05$ = Nível de significância;

N = População.

Com o retorno de 51 questionário e a amostra mínima calculada de 50 questionários optou-se por analisar os 51 obtidos.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário (APÊNDICE 1). Segundo Gil (2002), esse tipo de instrumentos de coleta de dados consiste em um conjunto de questões que serão respondidas por escrito pelos pesquisados. O questionário foi constituído de três blocos: (i) Perfil demográfico dos pesquisados; (ii) Desenvolvimento Profissional; (iii) Desenvolvimento Pessoal. Nos blocos (ii) e (iii) foi usada a Escala *Likert* de cinco pontos, com os seguintes níveis de resposta: 1 (muito baixo), 2 (baixo), 3 (médio), 4 (alto) e 5 (muito

¹ Fórmula do cálculo do tamanho da amostra do grupo ó site: [HTTP://felipelopes.com/calculoAmoistra.php](http://felipelopes.com/calculoAmoistra.php)

alto). Cada variável que integrou o questionário se traduziu em um ou mais indicadores, tendo se apoiado em propostas desenvolvidas e validadas em outros estudos. No Quadro 3 constam os autores que embasaram as questões e, na Figura 5, a representação do instrumento de pesquisa.

Questões	Autores que embasaram
53 à 67	McClelland (1961 apud ROBBINS, 2005)
99 à 116	Felippe (2005)
68 à 78	Madruga (2009)
120 à 125	Madruga (2009)
79 à 98	Robbins (2005)
117 à 119 e de	Madruga (2009)
126 à 130	Código de Ética Servidor Público (1990)

Quadro 3 ó Referências utilizadas para elaboração do questionário

Fonte: Dados da pesquisa

A representação do questionário descreve as partes, os itens correspondentes e o que é medido em cada bloco de questões.

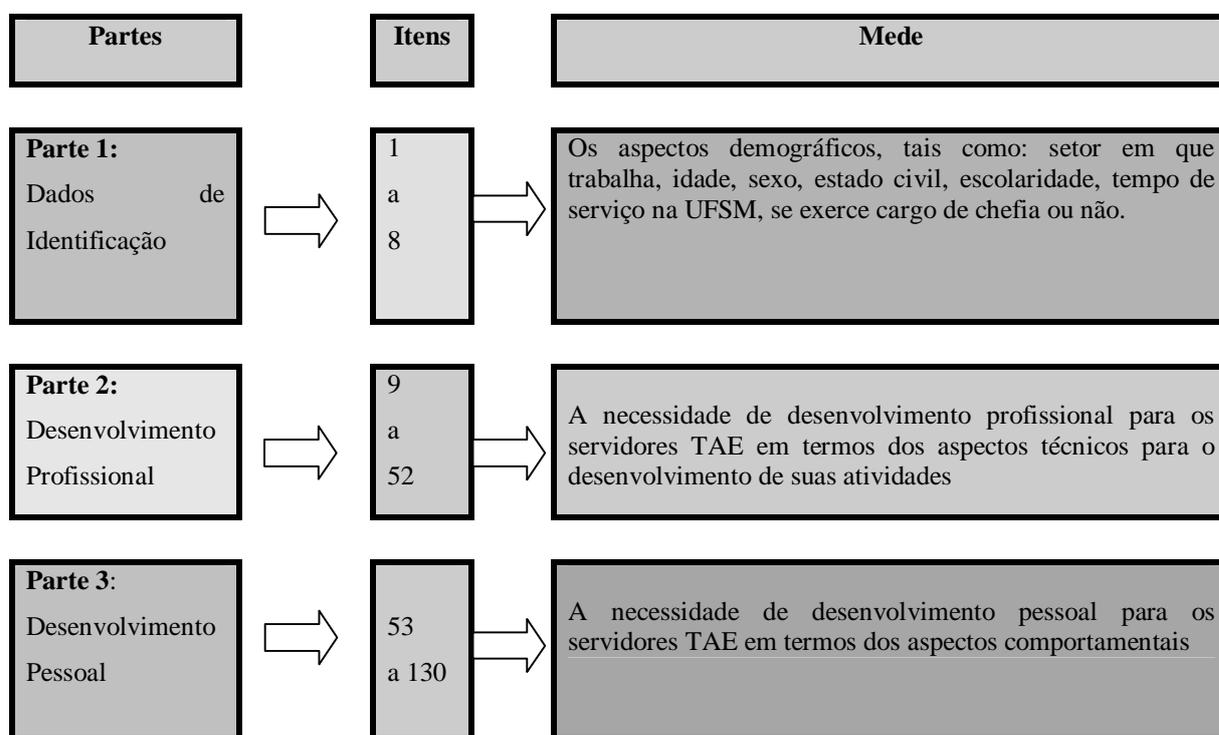


Figura 5 ó Representação do questionário.

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira parte do questionário, denominada Dados de Identificação, foi composta por 8 questões: categoria funcional, gênero, faixa etária, estado civil, tempo de serviço na UFSM, grau de escolaridade, recebimento de função gratificada e cargo de chefia ou não.

A segunda parte do questionário, intitulada Dados Específicos ó Desenvolvimento e Treinamento, foi constituída pela adaptação do modelo utilizado pelo Programa de Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) da UFSM (2012). Essa parte do questionário foi composta pelas competências percebidas pelos técnicos como necessárias, com 43 itens, com o objetivo de averiguar o nível de desenvolvimento profissional do TAE.

A Terceira parte do questionário, denominada Dados Específicos ó Desenvolvimento Pessoal, foi constituída pela adaptação de quatro instrumentos validados: a Teoria das Necessidades de McClelland (da pergunta 53 à 67) e o Teste de Criatividade de Maria Inês Felipe (Teoria do Modelo Componencial de Criatividade), (da pergunta 99 à 116) o questionário de Madrugá (2009) (Perguntas 68 à 78; 120 à 125) e teste sobre stress de Robbins (2005), (da pergunta 79 à 98), para atingir o objetivo de averiguar as necessidades de desenvolvimento pessoal do TAE, composta de 78 itens. As questões de 117 à 119 e de 126 à 130 foram criadas pela autora, validadas neste estudo, no pré-teste. O questionário no seu total foi composto de 130 itens representados na Figura 5.

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados referente à Análise da Motivação

A parte do referido questionário, relativa à motivação (questões de 53 a 67) foi organizada com base na Teoria das Necessidades de McClelland (1961 apud ROBBINS, 2005) e teve como base de resposta a Escala Likert de 5 pontos. As declarações relativas a esta parte do questionário estão apresentadas no Quadro 4.

Declarações Relativas à Motivação
53. Eu me esforço muito para melhorar meu desempenho no trabalho.
54. Gosto de competir e vencer.
55. Muitas vezes me vejo conversando com colegas sobre questões alheias ao trabalho.
56. Gosto de desafio.
57. Gosto de estar no comando.
58. Desejo que os outros gostem de mim.
59. Desejo saber se estou progredido na realização de minhas tarefas.
60. Questiono as pessoas que fazem coisas com as quais não concordo.
61. Tendo a tendência a construir relacionamentos próximos com colegas de trabalho.

Continua...

Declarações Relativas à Motivação
62. Gosto de determinar e atingir metas.
63. Gosto de influenciar outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo.
64. Gosto de pertencer a grupos e organizações.
65. Gosto da satisfação de concluir uma tarefa difícil.
66. Frequentemente trabalho para obter maior controle dos acontecimentos a minha volta.
67. Gosto de trabalhar com os outros mais do que trabalhar sozinho.

Quadro 4 ó Questões com base na Teoria das Necessidades de McClelland.

Fonte: Teoria da Necessidade de McClelland (1961 apud ROBBINS, 2005)

É importante evidenciar que McClelland ao criar este ferramental dispôs as declarações de forma que estivessem agrupadas em sequência de três em três, onde a primeira declaração corresponde à necessidade de realização, a segunda à necessidade de poder e a terceira à necessidade de afiliação, repetindo a sequência. Portanto, as declarações que identificam as necessidades de realização são: 53, 56, 59, 62, 65; as que identificam as necessidades de poder são: 52, 57, 60, 63, 66; e as que identificam as necessidades de afiliação são: 55, 58, 61, 64, 67.

Para que se determinem as necessidades dominantes de um indivíduo ou grupo, ou seja, o que o motiva, deve-se colocar os pontos de 1 a 5, atribuídos a cada declaração, que representara a pontuação para cada frase. Recomenda-se computar os dados em forma de colunas para cada tipo de necessidade colocando o número da declaração e, ao lado, o valor a ela atribuído, conforme exemplo a seguir. Depois, soma-se o total de cada coluna.

A soma dos números em cada coluna será entre 5 e 25 pontos. A coluna que possui a pontuação mais alta indica a necessidade dominante, ou necessidades, caso ocorra o empate de total mais alto entre as pontuações de duas necessidades (Quadro 5).

Pontuação	Necessidades		
	Realização	Poder	Afiliação
	53. _____	54. _____	55. _____
	56. _____	57. _____	58. _____
	59. _____	60. _____	61. _____
	62. _____	63. _____	64. _____
	65. _____	66. _____	67. _____
Totais:	· _____	· _____	· _____

Quadro 5 ó Questões vinculadas a cada necessidade.

Fonte: Robbins (2005)

3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados Referente à Análise da Criatividade

A análise do questionário referente à criatividade (questões de 99 à 116) foi elaborado com base no Teste de Criatividade de Maria Inês Felipe (Teoria do Modelo Componencial de Criatividade), teve como base de resposta a modalidade de Muito baixa (Falso) ou Muito Alta (Verdadeiro). A autora propôs a seguinte pontuação para suas afirmações: aquelas consideradas como Muito alta (Verdadeiras) receberiam 5 pontos para cada uma se o entrevistado a selecionasse, caso contrário não somaria ponto algum, sendo elas: 99, 100, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 114 e 115; as afirmações consideradas Muito Baixa (Falsas) também receberiam 5 pontos cada se o entrevistado as selecionasse, caso contrário não somaria ponto algum, sendo elas: 103, 106, 109, 110, 111, 112, 113, 116. As afirmações relativas a esta parte do questionário estão apresentadas no Quadro 6.

Declarações Relativas à Criatividade
99. Costumo seguir minha intuição, sentimentos e emoção.
100. Gosto de modificar, transformar, agregar.
101. A musica, as cores, os movimentos são importantes para mim.
102. Gosto de novas experiências, percorrer terrenos desconhecidos.
103. Sinto-me bem quando meu trabalho é baseado em regras e normas previamente estabelecidas.
104. Tenho pensamentos originais, conceitos diferentes e respostas incomuns.
105. O ãmuda tudoõ, o ãalternativoõ, o ãsonhadorõ, podem ser meus apelidos.
106. Mantenho-me firme nas minhas convicções para que as mudanças não alterem as minhas rotas.
107. Não gosto de fazer as õcoisasõ sempre da mesma forma
108. Diante de qualquer problema ou situação, vou ao centro da questão, sem rodeios.
109. Sou detalhista, dou importância a minúcias e pormenores.
110. Estabeleço novas relações e conexões em situações diversas.
111. Quanto mais à pessoa muda sua forma de ser, cada vez mais deixa de ser ela mesma e isso não é positivo.
112. O julgamento dos outros sobre a minha pessoa e o meu trabalho é muito importante para mim.
113. Devemos sempre acertar, errar é constrangedor.
114. Arrisco-me assumindo soluções sem precedentes.
115. Considero problemas como oportunidades.
116. No dia-a-dia analiso situações de forma racional, objetivando atenuar riscos.

Quadro 6 ó Questões com base na teoria do modelo Componencial de criatividade.

Fonte: Felipe (2005)

A pontuação sugerida por Felipe (2006) alerta que se tenha o cuidado em relação à pontuação dos indivíduos, pois mais do que uma pontuação é importante refletir diante de cada afirmação.

Devem-se somar cinco pontos para cada afirmação Muito alta (Verdadeira) nas questões: 99, 100, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 114, 115. E depois somar cinco pontos para cada afirmação Falsa nas questões: 103, 106, 109, 110, 111, 112, 113, 116.

Após ser somado cada questão e encontrar um resultado final deve-se analisar o mesmo para verificar em qual parâmetro se encaixa o resultado, conforme segue:

- 1) Até 30 pontos - Sinal Vermelho! - O indivíduo ou grupo está apresentando um comportamento pouco expressivo no que tange ao desenvolvimento do seu poder criativo. Pense sobre suas convicções, quem sabe consiga resgatar este potencial que está latente em você.
- 2) De 31 a 60 pontos - Sinal Amarelo! - O indivíduo ou grupo pode aprimorar esta capacidade; demonstra possuí-la, porém precisa lapidá-la. Necessita arriscar mais, perder o medo de errar, trabalhar mais com a mente, com a intuição. Sair da rotina e dos padrões pré-estabelecidos pode ser o primeiro passo.
- 3) Acima de 60 pontos - Sinal Verde! - O potencial do indivíduo ou do grupo em termos de criatividade apresenta-se favoravelmente. Você tem tudo para progredir neste caminho e apresentar resultados cada vez mais expressivos. Procure sempre gerar ideias, buscar a inovação e autodesenvolvimento para que este potencial se revele cada dia mais destacado.

3.3.3 Pré-teste do instrumento de pesquisa

O pré-teste foi feito com seis membros da população pesquisada, correspondendo a 7,23% do total. Sendo constatando cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do questionário. Para reduzir o cansaço o instrumento foi simplificado, sendo retirada a coluna relativa a situação ideal de cada questão, constante no projeto inicial.

3. 4 Avaliação da Confiabilidade das Escalas

A confiabilidade das escalas foi medida por meio do *Alpha de Cronbach*. De acordo com Malhotra (2006) a confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes. Na presente pesquisa obteve-se um *Alpha de Cronbach* acima de 0,60

considerado como um bom índice por Hair *et al.* (2005). A Tabela 1 apresenta os coeficientes de *Alpha* obtidos nas escalas utilizadas nesta pesquisa.

Tabela 1 ó *Alpha de Cronbach* para o Construto do Desenvolvimento Profissional

Construtos - Desenvolvimento Profissional	<i>Alpha de Cronbach</i>	N. Itens
Classe Gestão de Pessoas (processos comportamentais, gerenciais e técnicos)	0,815	6
Classe Educação	0,593	2
Classe Direito e Justiça	0	1
Classe Gestão da Informática e Comunicação	0,748	3
Classe Ciência e Tecnologia -	0,825	4
Classe Planejamento	0,930	2
Classe Economia (Economia, Orçamento e Finanças)	0,859	4
Classe Logística	0,819	5
Classe Saúde Qualidade de Vida	0,810	2
Classe Meio Ambiente	0,940	9
Classe Informática (Aplicativos, sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo) -	0,892	5
Classe Línguas Português Oficial e Estrangeiras	0,679	5
Classe Motivação Necessidade de Realização	0,679	5
Classe Motivação Necessidade de Poder	0,599	5
Classe Motivação Necessidade de Filiação	0,670	5
Classe Estilo de Liderança	0,638	5
Classe Trato com Conflitos	0,636	6
Classe Níveis de Estresse	0,919	20
Classe Criatividade Respostas verdadeiras	0,843	10
Classe Criatividade Respostas Falsas (invertidas)	0,662	8
Classe Inovação	0,913	3
Classe Educação ó o que você mais aprendeu na Instituição	0,770	6
Classe Administração Sustentável	0,799	2
Classe Ética	0,715	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes de *alpha* obtidos nas escalas utilizadas nesta pesquisa confirmaram o bom nível de consistência e confiabilidade dos dados, com destaque para o grau excelente extraído da classe planejamento, com o alcance elevado do coeficiente de 0,93 (vide Tabela 1). Os *Alpha de Cronbach* por fator variam bastante, embora a maioria se situe acima de 0,70. Apenas dois ficaram abaixo de 0,60; os relativo à classe Educação, (sem índice por ter apenas um elemento) e à classe Direito e Justiça, que possui apenas dois itens, o que se recomendaria a retirada dos mesmos. A decisão de mantê-los tem justifica-se pela sua importância quanto à informação base necessária ao desenvolvimento profissional dos TAE de modo geral.

3.5 Procedimento de Coleta de Dados

A situação planejada para coleta dos dados consistiu na aplicação do questionário na situação de trabalho, juntamente com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A meta da pesquisa era atingir a totalidade da população. Neste sentido, foram feitas de duas a três visitas aos setores, distribuindo os questionários e posteriormente coletando-os.

Ocorreram alguns obstáculos que impossibilitaram o cumprimento da meta como o extravio dos questionários preenchidos nos setores pelos pesquisados e a não disponibilidade de novo preenchimento por parte dos mesmos, o não envio dos questionários pelos participantes que solicitaram o envio pelo malote, e alguns dos TAE encontravam-se em licenças diversas, sendo que três estavam cedidos ao Tribunal Eleitoral.

3.6 Análise dos Dados

A análise dos dados foi feita por meio de estatísticas descritivas e demais técnicas estatísticas consideradas adequadas para descrever os resultados. Alguns procedimentos para a análise de acordo com os objetivos específicos propostos, estão sintetizados no Quadro 7.

Objetivos	Análise dos dados
1) A necessidade de desenvolvimento profissional para os servidores TAE em termos dos aspectos técnicos para o desenvolvimento de suas atividades	<ul style="list-style-type: none"> •Cálculo de estatísticas descritivas •Tabela de frequência
2) A necessidade de desenvolvimento pessoal para os servidores TAE em termos dos aspectos comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> •Cálculo de estatísticas descritivas •Tabela de frequência
3) Elaborar e propor um plano de desenvolvimento profissional e pessoal a fim de suprir as necessidades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> •Cálculo de estatísticas descritivas •Tabela de frequência

Quadro 7 ó Análise dos dados por objetivo proposto

Fonte: Dados da pesquisa

A estratégia de pesquisa foi caracterizada pelo uso de dados quantitativos, portanto foram empregados procedimentos estatísticos descritivos. As estatísticas utilizadas foram média, frequência da média, percentual, Variáveis Qualitativas Nominal, *Alpha de Cronbach*. Os dados obtidos através dos questionários foram quantitativamente analisados, com o auxílio do software *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, versão 18, Excel versão 10 e pelo *Statistical Analysis System*, versão nove.

3.7 Critérios de Inclusão e Exclusão

Foram considerados os seguintes *critérios de inclusão* dos servidores TAE que constituíram este estudo:

- 1) Estar trabalhando no Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da UFSM no campus universitário ou no centro de Santa Maria, independentemente, do cargo ou função desempenhados; e
- 2) Consentir sua participação no estudo juntamente à assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), conforme Apêndice 1.

Foram *excluídos* desta pesquisa os servidores TAE que estavam em período de férias, laudo, atestado ou em licença de qualquer natureza.

3.8 Aspectos Éticos

Os aspectos éticos da presente pesquisa, que engloba o projeto são: o projeto de pesquisa dessa dissertação, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o instrumento de coleta de dados e o Termo de Confidencialidade seguiram todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos e das demais normas complementares do

Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, o qual é reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), sendo aprovado em julho de 2012, obtendo o número CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética): 18418513.8.0000.5346.

Foram assegurados a todos os indivíduos participantes do estudo os esclarecimentos acerca da pesquisa a ainda foi garantido aos mesmos que poderiam a qualquer momento, retirar o seu consentimento de participação no estudo, sem penalização alguma. Além disso, eles terão acessos aos dados coletados os quais ficarão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), sala 4125 do Prédio 74 C do CCSH, sob a responsabilidade da Prof.^a Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga (orientadora), durante o período de cinco anos, após os quais serão incinerados. Ainda foi assegurado o sigilo de identidade do participante no momento da publicação dos resultados do estudo. No tocante ao orçamento, os gastos foram todos custeados pela pesquisadora responsável. Os servidores que participaram desta pesquisa expor-se-ão a riscos mínimos, como: cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do questionário. Os benefícios para os integrantes desta pesquisa serão diretos, pois as informações que forem coletadas fornecerão subsídios para construção da proposta de um Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal para os Servidores do CCSH/UFSM.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo consonante com os objetivos propostos, bem como a discussão dos mesmos com base na literatura. A primeira parte apresenta uma breve caracterização do perfil dos participantes da pesquisa e na segunda parte, tem-se o levantamento das necessidades de capacitação dos Técnicos Administrativos em Educação do CCSH, relativas ao desenvolvimento profissional. Na terceira parte foram identificadas as necessidades de desenvolvimento pessoal. Por fim, na quarta parte deste capítulo, apresentam-se as considerações finais.

4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa

O universo da pesquisa foi composto por 83 TAE lotados no Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM em 2013, dos quais 51 participaram da pesquisa (a amostra mínima calculada foi de 50 questionários, optou-se por analisar os 51 recebidos por abranger o maior número da população estudada), o equivalente a 61,45% do total da população. Para verificar e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa utilizou-se o método estatístico descritivo, por meio da distribuição das frequências e cálculo das médias, os quais são sugeridos por Dancey e Reidy (2006). As características da amostra encontram-se na sequência.

Dos 51 participantes da pesquisa 20 são da categoria funcional Nível Superior (nas áreas de Administração, Contabilidade, Psicologia, e Técnicos em Assuntos Educacionais); 30 da categoria funcional, Nível Médio (Assistentes em Administração) e apenas um pertence ao Nível de Apoio.

Ao comparar a categoria funcional com o grau de instrução, verifica-se que dos TAE pertencentes ao Nível Médio, cargo cuja exigência é de ensino médio completo e do TAE pertencente ao Nível de Apoio, que exige apenas ensino fundamental, a grande maioria possui graduação e alguns possuem curso de pós-graduação.

Dos participantes da pesquisa apenas seis possuem ensino médio (11,76%); sete com graduação (13,73%) e 38 com pós-graduação (74,51%), o que demonstra o excelente nível educacional dos TAE do CCSH.

A combinação entre a categoria funcional e o gênero mostra que 37,5% dos homens e 40,74% das mulheres pertencem a categorias de Nível Superior, na categoria funcional Nível Médio encontram-se 58,33% homens e 59,26% mulheres e 4,17% dos homens estão na categoria funcional de Nível de Apoio.

Em termos de gênero existe um equilíbrio em ambos os gêneros dentre os pesquisados, tendo em vista que dos 51 participantes da pesquisa 52,94% são do gênero feminino e 47,06% do gênero masculino.

A combinação entre gênero e escolaridade mostra que o gênero feminino em termos de escolaridade, 7,41% das mulheres possuem apenas o ensino médio, 18,52% possuem graduação e 74,07% possuem pós-graduação. Em comparação com o gênero do masculino 16,67% possuem apenas o ensino médio, 8,33% graduação e 75% pós-graduação. Em termos de escolaridade as mulheres apresenta o desempenho melhor por que 92,59% possuem graduação ou pós-graduação e o gênero masculino 83,33% possuem graduação ou pós-graduação.

A faixa etária dos participantes da pesquisa está distribuída da seguinte forma: até 30 anos, são 14 indivíduos (27,45%), de 31 a 45 são 16 indivíduos (31,37%) e acima de 46 anos tem se 20 indivíduos (39,22%), e um individuo (1,96%) não informou a idade. Com relação ao estado civil 31 se declaram casados (60,79%), 15 solteiros (29,41%) e cinco (9,80%) se declaram em outra situação (separado, divorciado etc.).

As informações relativas ao tempo de serviço na UFSM mostram que dos 51 participantes 21(41,18%) se encontram no faixa de zero a três anos; portanto ele tem pela frente uma vida profissional longa na Instituição; 11 (21,57%) estão entre quatro e dez anos de Instituição; dois (3,92%) entre 11 e 20 anos e 16 (31,37%) com mais de 20 anos de trabalho dedicados à UFSM, e um individuo (1,96%) não informou. Esses números mudam quando o tempo é no setor onde o TAE está desenvolvendo suas atividades. Em relação ao tempo no setor têm-se 28 (54,90%) na faixa de zero a três anos; 13 (25,50%) na faixa de quatro a dez anos; três (5,88%) na faixa de 11 a 20 anos e seis (11,76%) com mais de 20 anos no mesmo setor de trabalho, e um individuo (1,96%) não informou.

A presente pesquisa buscou atingir a todos os setores do CCSH, tendo obtido o retorno de alguns setores, contando com a participação dos TAE que desenvolvem suas atividades nos seguintes setores: Direção do CCSH, Secretarias de Cursos de Graduação, Secretarias de

Departamentos, Secretarias de Pós-Graduação, Laboratórios de Informática, Laboratório de Estudos Paleontólogos/Antropológicos (LEPA), Assistência Judiciária, Núcleo de Psicologia, e Biblioteca Setorial. O Gráfico 2 demonstra o percentual de participação dos TAE de cada setor. No Gráfico 1 está apresentado o setor de atuação dos pesquisados.

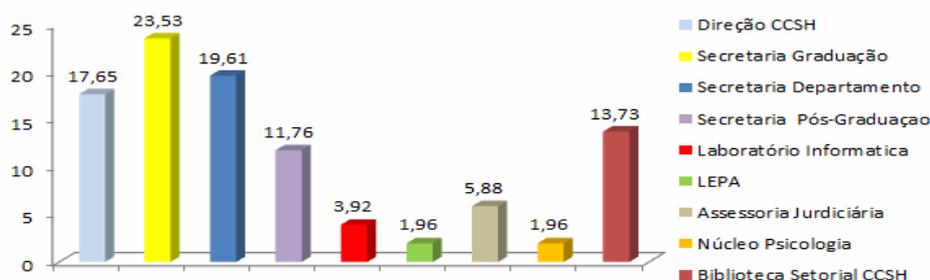


Gráfico 1 ó Setor de Atuação

Fonte: Dados da pesquisa

No exame dos dados relativos à Função Gratificada (FG) constata-se que dos 51 TAE, apenas 25 (49,02%) possuem função gratificada; cinco (9,80%) possui uma função gratificada diferente da comum recebida pelos demais que FG7, e 21 (41,18%) não recebem FG. No Gráfico 2, pode-se visualizar a situação atual dos TAE em relação às Funções Gratificadas.

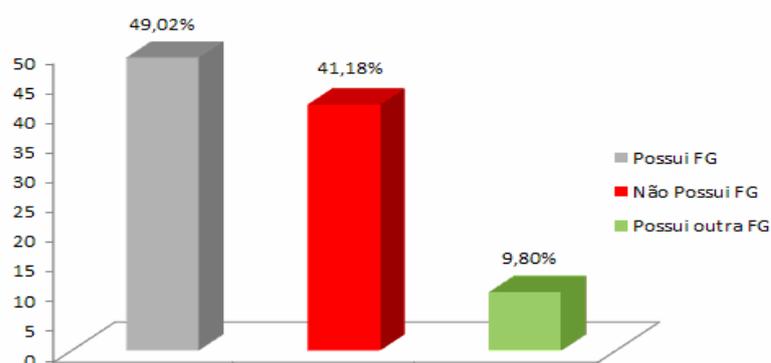


Gráfico 2 ó Função Gratificada no CCSH

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 3 mostra que 49,02% dos participantes da pesquisa possuem FG7, menor valor entre as FGS; 9,80%, possuem FG superior ao valor da FG7 (geralmente o valor é de R\$ 200,00). Os demais 41,18% não possuem FG.

A situação dos participantes quanto ao fato de possuir ou não cargo de chefia é apresentada no Gráfico 3. É possível perceber que 19 (37,25%) declararam possuir cargo de chefia e 31 (60,80%) declararam não possuir cargo de chefia, e um indivíduo (1,96%) não informou.

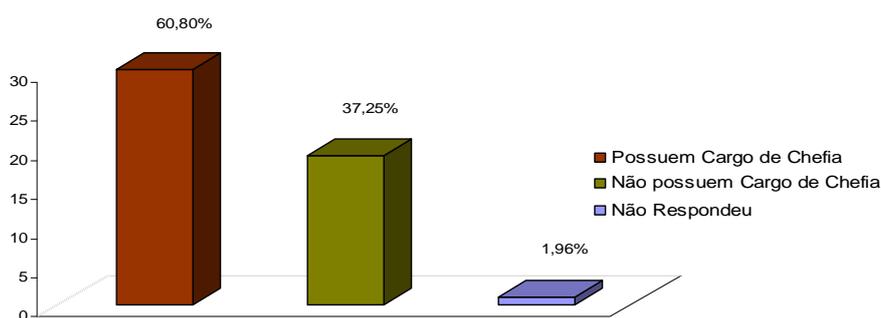


Gráfico 3 ó Função de Chefia no CCSH

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando as informações do Gráfico 2 com as do Gráfico 3 encontra-se uma inconsistência, porque somente recebe Função Gratificada (FG) quem exerce um cargo de chefia. No Gráfico 3, verifica-se que 30 indivíduos declararam possuir FG e no Gráfico 4 apenas 19 (37,25%) declararam exercer cargo de chefia, portanto 11 (21,57%) que declararam ter FG não se consideram exercendo cargo de chefia. Essa desinformação de alguns TAE ocorre pelo desconhecimento da legislação e por que a maioria dos TAE que estão em Secretarias seja de cursos de graduação, pós-graduação ou departamento, apesar de possuírem FG, todos possuem chefia direta seja do coordenador ou do chefe de departamento.

Os Secretários dos Cursos de Pós-Graduação na sua maioria não possuem essa dúvida, porque no Regimento da Pós-Graduação da UFSM está claro que a Secretaria do Curso de Pós-Graduação será chefiada pelo (a) Secretário (a) e a Coordenação pelo (a) Coordenador (a) e a FG dos Secretários de Pós-Graduação é a mesma dos demais FG7 (R\$ 81, 89), o que não existe nos regimentos dos Centros de ensino em relação aos secretários de Curso ou de departamentos e a mesma clareza. O curso sugerido sobre gestão de pessoas com foco em Administração Pública (Legislação, Plano de Carreira, Ética, entre outros) é extremamente importante para evitar equívoco e desinformações, semelhante à constatada.

4.2 Desenvolvimento Profissional

Na dimensão do Desenvolvimento Profissional foram levantadas as necessidades de capacitação dos TAE do CCSH, por meio de um conjunto de questionamentos agrupados em construtos chaves que definem cada um uma área administrativa, quais sejam: Gestão de Pessoas (processos comportamentais, gerenciais e técnicos), Educação (metodologia e Educação Ambiental), Direito e Justiça (com foco em processos administrativos), Gestão da Informática e Comunicação (agrupa documentos digitais, sistemas e rotinas de trabalho dentre outros), Ciência e Tecnologia, Planejamento, Logística, Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de vida, Meio Ambiente, Informática ó Aplicativos (sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo). As necessidades de capacitação por construto e por subitens dos mesmos, estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 ó Levantamento das Necessidades de Capacitação dos TAE/CCSH ó Desenvolvimento Profissional

Gestão de Pessoas (processos comportamentais, gerenciais e técnicos)	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Qualidade no Atendimento	1	1,96	4	7,84	3	5,88	43	84,32	51	100
Avaliação de Desempenho	0	0	3	5,88	4	7,84	44	86,28	51	100
Subsistemas de Administração de Pessoal	2	3,92	3	5,88	9	17,65	37	72,55	51	100
Subsistemas e Rotinas de Trabalho e Gestão	1	1,96	3	5,88	5	9,80	42	82,36	51	100
Administração Pública (Legislação, Plano de Carreira, Ética...)	0	0	2	3,92	2	3,92	47	92,16	51	100
Legislação (RJU e Legislação Complementar)	1	1,96	1	1,96	5	9,80	44	86,28	51	100
Educação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Metodologia da Pesquisa	0	0	7	13,80	12	23,5	32	62,7	51	100
Educação Ambiental	0	0	2	3,92	7	13,73	42	82,35	51	100
Direito e Justiça	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Processo Administrativo, Sindicância e Inquérito	1	1,96	4	7,84	13	25,49	33	64,71	51	100

Continua ...

Tabela 2 ó Levantamento das Necessidades de Capacitação dos TAE/CCSH ó Desenvolvimento Profissional ó continuação

Gestão da Informática e Comunicação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Gestão de Documentos Digitais	0	0	1	1,96	3	5,88	47	92,16	51	100
Comunicação	0	0	2	3,92	1	1,96	48	94,12	51	100
Sistemas e Rotinas de Trabalho Administrativo	0	0	3	5,88	3	5,88	45	88,24	51	100
Ciência e Tecnologia	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Tecnologia da Informação	0	0	3	5,88	4	7,84	44	86,28	51	100
Planejamento	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Elaboração e Execução de Projetos	0	0	1	1,96	7	13,73	43	84,31	51	100
Planejamento Estratégico	0	0	2	3,92	4	7,84	45	88,24	51	100
Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho	0	0	3	5,88	7	13,73	41	80,39	51	100
Processos de Mudança Organizacional	0	0	3	5,88	7	13,73	41	80,39	51	100
Economia, Orçamento e Finanças	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Planejamento e Execução Orçamentária	0	0	1	1,96	6	11,76	44	86,28	51	100
Planejamento e Execução Contábil	0	0	1	1,96	12	23,53	38	74,51	51	100
Logística	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Licitação e Contratos	1	1,96	3	5,88	9	17,65	38	74,51	51	100
Gestão de Materiais	0	0	2	3,92	8	15,69	41	80,39	51	100
Gestão do Patrimônio	0	0	1	1,96	6	11,76	44	86,28	51	100
Logística	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Gestão de Convênios	0	0	2	3,92	19	37,26	30	58,82	51	100
Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes (uso de EPIs)	0	0	2	3,92	6	11,77	43	84,31	51	100
Prevenção e Combate de Incêndios, Planos de Emergência	0	0	1	1,96	4	7,84	46	90,20	51	100
Primeiros Socorros	0	0	1	1,96	5	9,80	45	88,24	51	100
Ginástica Laboral	0	0	4	7,84	8	15,69	39	76,47	51	100
Educação Alimentar e Nutricional	1	1,96	3	5,88	12	23,53	35	68,63	51	100

Continua

Tabela 2 ó Levantamento das Necessidades de Capacitação dos TAE/CCSH ó Desenvolvimento Profissional ó continuação

Meio Ambiente	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Gestão do Meio Ambiente	0	0	2	3,92	8	15,69	41	80,39	51	100
Riscos Ambientais	0	0	1	1,96	10	19,61	40	78,43	51	100
Informática - Aplicativos, sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Acadêmico	0	0	1	1,96	8	15,69	42	82,35	51	100
Recursos Humanos	0	0	2	3,92	2	3,92	47	92,16	51	100
Orçamento	0	0	2	3,92	3	5,88	46	90,20	51	100
Compras, Material e Patrimônio	0	0	1	1,96	6	11,77	44	86,28	51	100
Controle Financeiro e Auditoria	0	0	2	3,92	5	9,80	44	86,28	51	100
Processo e Tramitação	0	0	2	3,92	5	9,80	44	86,28	51	100
Currículo Lattes	0	0	4	7,84	12	23,53	35	68,63	51	100
Sistema de Gestão e indicadores externos (SINAES, CENSO ...)	1	1,96	3	5,88	15	29,41	32	62,75	51	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da Tabela 2 mostra que no construto Gestão de Pessoas todos os subitens foram considerados de alta importância, com destaque para o indicador relativo à Administração Pública (legislação, plano de carreira, ética), que obteve a pontuação alta dos participantes.

No construto Educação destaca-se o indicador de Educação Ambiental com 82,35% de alta importância. O indicador relativo ao Direito e Justiça foi considerado de alta importância para 64,7% dos TAE. No construto de Gestão de Informática e Comunicação os indicadores obtiveram índices elevados de alta importância, com destaque para a Gestão de Documentos Digitais e Comunicação.

O indicador de Ciência e Tecnologia da Informação é de alta importância para 86,28% dos TAE. Examinando o construto Planejamento os indicadores foram considerados de alta importância, com destaque ao Planejamento Estratégico. O destaque do construto Economia, Orçamento e Finanças, se encontra no indicador de Planejamento e Execução Orçamentária com 86,28% de alta importância.

O indicador Licitação e Contrato, do Construto Logística, obteve 74,51% de alta importância. O indicador de Gestão de Convênios obteve o índice baixo em relação a importância, o motivo encontra-se pelo fato de os TAEs do CCSH participantes da pesquisa não trabalharem diretamente com convênios, pois esta atividade é restrita a Instituição. Os

indicadores de Gestão de Materiais e de Patrimônio receberam, respectivamente, 80,39% e 86,28% sendo importantes para grande parte dos setores, devido à necessidade de controle da carga patrimonial, e aquisição de material seja permanente ou de consumo.

Na área da Saúde a análise do Construto Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida, mostrou que os TAE em sua maioria preocupam-se mais com a Prevenção e Combate de Incêndios, Planos de Emergências, seguido pelo indicador de Primeiros Socorros. Os itens deste construto ligados à qualidade de vida que são Ginástica Laboral e Educação Alimentar e Nutricional ficaram em segundo plano com relação ao grau de importância.

A análise do construto relativo ao Meio Ambiente denota que os indicadores Gestão do Meio Ambiente e de Riscos Ambientais foram considerados de alta importância. Com base nestes resultados pode se perceber que o CCSH possui um grande trunfo para implementar na Instituição um programa de sustentabilidade, junto aos TAES promovendo a visão do CCSH com um todo, buscando o melhor programa para controlar e reduzir o desperdício (POSTIGO, 2010).

No construto Informática (Aplicativos, Sistemas, etc.), os itens de destaque foram para o indicador relativo ao Sistema de Recursos Humanos, e o aplicativo de Orçamento. Ambos relacionados diretamente com as atividades desenvolvidas pelos TAES. O indicador relativo ao Currículo *Lattes* obteve 68,63% de alta importância e o de Gestão de Sistemas, 62,75%. Analisando o porque da pontuação baixa nestes dois indicadores verifica-se que estes conhecimentos são exigidos do docentes e não dos TAES.

O questionário previu uma questão para que os respondentes apresentassem suas sugestões. Este espaço no instrumento de coleta de dados teve o objetivo de possibilitar aos pesquisados que indicassem necessidades específicas a respeito de conhecimentos necessários ao desenvolvimento profissional ou pessoal. Nesta questão foram apontadas necessidades como curso sobre: Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) do Governo Federal, Projeto Político Pedagógico, Missão e Valores, Introdução Editorial para e-Books. O Primeiro e o segundo cursos sugeridos pelos TAES fazem parte das suas necessidades por estarem vinculados diretamente as suas atividades, portanto são cursos de capacitação (MUNDIM, 2002) o terceiro curso sobre e-Books por não estar ligado as atividades desenvolvida possui caráter de desenvolvimento pessoal (MENESES, 2010).

A Tabela 3 apresenta os resultados relativos às necessidades relativas ao conhecimento de línguas que engloba a Língua Portuguesa e Redação Oficial, além das línguas estrangeiras mais utilizadas que são: inglês, espanhol e italiano. A língua italiana é citada devido a localização geográfica da UFSM que encontra se próxima à 4ª Colônia de Imigração Italiana.

Tabela 3 ó Levantamento Necessidade de Capacitação dos TAE/CCSH - Línguas

Línguas	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Língua Portuguesa e Redação Oficial	2	3,92	1	1,96	1	1,96	47	92,16	51	100
Inglês	0	0	3	5,88	9	17,65	39	76,47	51	100
Espanhol	1	1,96	4	7,84	12	23,53	34	66,67	51	100
Italiano	2	3,92	5	9,80	21	41,18	23	45,10	51	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os destaques da Tabela 3 estão no indicador de Língua Portuguesa e Redação Oficial e no indicador de Inglês. O primeiro pertence aos conhecimentos básicos necessários para os TAEs desenvolverem suas atividades, por tanto é um curso de capacitação (MUNDIM, 2002). No caso específico da língua inglesa pode-se pensar em três níveis de curso de língua inglesa, que são o inglês operacional (inglês mais usado nos comandos dos programas), o curso de inglês técnico (votado para leitura) e o terceiro voltado para leitura e conversação, dependendo do nível de curso ofertado o mesmo poderá ter caráter de capacitação ou de desenvolvimento pessoal por não estarem vinculados diretamente as necessidades atuais ou atividades futuras dos TAE (MENESES, 2010). O indicador de Língua Espanhola obteve apenas 66,67% de alta importância o que demonstra baixo interesse, portanto para os TAE do CCSH é um curso com perfil de qualificação, ou seja, desenvolvimento pessoal sem estar vinculado as suas atividades atuais ou futuras (MENESES, 2010).

A análise do último item constante na parte relativa ao Desenvolvimento Profissional, no campo outras sugestões, indica que foi sugerida a criação de espaço de convívio social para os servidores lotados no CCSH. Neste caso a sugestão dos TAE/CCSH demonstra a necessidade de desenvolvimento pessoal com troca de idéias, um espaço não apenas para convívio administrativos, mas onde possam participar de atividades preventivas como ginástica laboral, confraternização, curso de capacitação, palestras dentre outras atividades, bem como demonstra a necessidade de filiação, de fazer amizades, conforme a Teoria das Necessidades de McClelland (1961 apud ROBBINS, 2005).

A seguir apresenta-se o resultado das correlações entre as necessidades de Desenvolvimento Profissional e o setor de trabalho dos TAE. A Tabela 4 apresenta a correlação entre o setor de trabalho do TAE com as respectivas necessidades de capacitação.

Tabela 4 ó Setor que Trabalha no CCSH X Necessidade de Capacitação

Setor Trabalha no CCSH X Gestão de Pessoas	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0	1	1,96	8	15,69	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0	1	1,96	11	21,57	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0	1	1,96	9	17,65	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0	1	1,96	5	9,80	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Setor Trabalha no CCSH X Educação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0	0	0,00	7	13,73	7	13,73
Total	0	0	0	0	6	11,76	45	88,24	51	100
Direção CCSH	0	0	0	0,00	3	5,88	6	11,76	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0,00	6	11,76	6	11,76	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	1	1,96	1	1,96	8	15,69	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0,00	4	7,84	2	3,92	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0	1	1,96	0	0,00	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0,00	2	3,92	5	9,80	7	13,73
Total	0	0	2	3,92	17	33,33	32	62,75	51	100
Setor Trabalha no CCSH X Direito e Justiça	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	1	1,96	4	7,85	4	7,84	9	17,65
Secretaria Graduação	1	1,96	1	1,96	3	5,88	7	13,73	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	0	0,00	3	5,88	7	13,73	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,0	1	1,96	0	0,00	5	9,80	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,00	1	1,96	0	0,00	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	0	0,00	2	3,92	5	9,80	7	13,73
Total	1	1,96	4	7,84	13	25,59	33	64,71	51	100
Setor Trabalha no CCSH X Gestão da Informática e Comunicação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0	1	1,96	8	15,69	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0	0	0,00	12	23,53	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0	0	0,00	10	19,61	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0	1	1,96	5	9,80	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0	0	0,00	7	13,73	7	13,73
Total	0	0	0	0	4	7,84	47	92,16	51	100

Continua ...

Tabela 4 ó Setor que Trabalha no CCSH X Necessidade de Capacitação ó Continuação

Setor que Trabalha no CCSH X Ciência e Tecnologia	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0,00	2	4,00	7	13,73	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	1	1,96	1	1,96	10	19,61	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0,00	1	1,96	9	17,65	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	1	1,96	0	0,00	5	9,80	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0	1	1,96	0	0,00	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0,00	0	0,00	7	13,73	7	13,73
Total	0	0	3	5,88	4	7,84	44	86,27	51	100
Setor que Trabalha no CCSH X Planejamento	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0	1	1,96	8	15,69	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0	0	0,00	12	23,53	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0	1	1,96	9	17,65	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0	0	0,00	6	11,76	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0	1	1,96	6	11,76	7	13,73
Total	0	0	0	0	5	9,80	46	90,20	51	100
Setor que Trabalha no CCSH X Economia	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0,00	9	17,65	0	0	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0,00	12	23,53	0	0	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0,00	10	19,61	0	0	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0,00	6	11,76	0	0	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0,00	2	3,92	0	0	2	3,92
LEPA	0	0	1	1,96	0	0,00	0	0	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0,00	3	5,88	0	0	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0,00	1	1,96	0	0	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0,00	7	13,73	0	0	7	13,73
Total	0	0	1	1,96	50	98,04	0	0	51	100
Setor que Trabalha no CCSH X Logística	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0	2	3,92	7	13,73	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0	1	1,96	11	21,57	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0	1	1,96	9	17,65	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0	1	1,96	5	9,80	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0	0	0,00	7	13,73	7	13,73
Total	0	0	0	0	7	13,73	44	86,27	51	100

Continua

Tabela 4 ó Setor Trabalha no CCSH X Necessidade de Capacitação ó Continuação

Setor que Trabalha no CCSH X Saúde e Qualidade de Vida	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0	0	0,00	9	17,65	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0	2	3,92	10	19,61	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0	1	1,96	9	17,65	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0	0	0,00	6	11,76	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0	0	0,00	7	13,73	7	13,73
Total	0	0	0	0	5	9,80	46	90,20	51	100
Setor que Trabalha no CCSH X Meio Ambiente	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0,00	1	1,96	8	15,69	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0,00	6	11,76	6	11,76	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0,00	3	5,88	7	13,73	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0,00	0	0,00	6	11,76	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0	1	1,96	0	0,00	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0,00	1	1,96	6	11,76	7	13,73
Total	0	0	1	1,96	12	23,53	38	74,51	51	100
Setor que Trabalha no CCSH X Informática Sistemas	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0	4	7,84	5	9,80	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	0	0	2	3,92	10	19,61	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0	1	1,96	9	17,65	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0	1	1,96	5	9,80	6	11,76
Laboratório Informática	0	0	0	0	1	1,96	1	1,96	2	3,92
LEPA	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0	3	5,88	4	7,84	7	13,73
Total	0	0	0	0	14	27,45	37	72,54	51	100
Setor que Trabalha no CCSH X Línguas: Português Oficial e Línguas Estrangeiras	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0	0	0,00	7	13,73	2	3,92	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0	1	1,96	8	15,69	3	5,88	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0	0	0,00	7	13,73	3	5,88	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0	0	0,00	3	5,88	3	5,88	6	11,76

Continua

Tabela 4 ó Setor Trabalha no CCSH X Necessidade de Capacitação ó Continuação

Setor que Trabalha no CCSH X Línguas: Português Oficial e Línguas Estrangeiras	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Laboratório Informática	0	0	0	0,00	1	1,96	1	1,96	2	3,92
LEPA	0	0	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0	0	0,00	5	9,80	2	3,92	7	13,73
Total	0	0	1	1,96	33	64,71	17	33,33	51	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da Tabela 4 demonstra que, dentre os TAE lotados na Secretaria da Direção do CCSH os construtos chaves, por ordem de importância, foram: Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de vida; Gestão de Pessoas; Gestão da Informática e Comunicação, Planejamento; Meio Ambiente, Ciência e Tecnologia e Logística. Os construtos considerados menos importantes são: Educação; Direito e Justiça; Informática ó Aplicativos; Línguas Português Oficial e Estrangeiras e Economia.

Os servidores lotados nas Secretarias dos Cursos de Graduação destacaram, por ordem de importância os seguintes construtos: Planejamento; Gestão de Pessoas; Saúde, Segurança no trabalho e Qualidade de vida; Ciência e Tecnologia e Informática ó Aplicativos; Gestão da Informática e Comunicação e Direito e Justiça.

Os Secretários Departamentais destacaram, por ordem de importância, os construtos: Gestão da Informática e Comunicação; Gestão de Pessoas; Ciência e Tecnologia; Planejamento; Logística; Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida e Informática ó Aplicativos.

Apenas seis TAE lotados nos Cursos de Pós-Graduação do CCSH participaram da pesquisa e atribuíram alta importância aos construtos, apresentados por ordem de importância: Planejamento; Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida e Meio Ambiente; Gestão de Pessoas; Direito e Justiça; Gestão da Informática e Comunicação; Ciência e Tecnologia e Informática ó Aplicativos.

Sete TAE da Biblioteca Setorial do CCSH participaram e indicaram os seguintes construtos, por ordem de importância: Gestão de Pessoas; Gestão da Informática e Comunicação; Logística; Planejamento; Meio Ambiente; Educação e Direito e Justiça.

Os demais setores cujo número de participantes da pesquisa foi abaixo de quatro indivíduos foram reunidos, e a análise foi feita sobre o foco dos construtos.

Os participantes do Laboratório Informática indicaram nove construtos com alta importância, que são: Gestão de Pessoas; Educação; Direito e Justiça; Gestão da Informática e Comunicação; Ciência e Tecnologia; Planejamento; Logística; Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida e Meio Ambiente.

A Assessoria Judiciária e Núcleo Psicologia, indicou alta importância a 11 dos 12 construtos, sendo apenas o construto Economia considerado de média importância. O Núcleo de Psicologia atribuiu alta importância apenas para um construto dos 12 que foi o construto Ciência e Tecnologia, aos demais atribuiu média importância.

Em relação ao Laboratório de Estudos Paleontológico Arqueológicos (LEPA) todos os construtos foram considerados de média e baixa importância.

A análise de correlação mostrou que todos os setores atribuíram média a baixa importância ao construto Economia constituído de dois indicadores, sendo o primeiro voltado ao Planejamento e Execução Orçamentária e o segundo Relativo ao Planejamento e Execução Contábil. Os demais construtos e seus respectivos indicadores devem fazer parte dos cursos de capacitação e Desenvolvimento Profissional.

Finalizando a análise relativa às necessidades de Desenvolvimento Profissional, a Tabela 5 apresenta uma visão geral por área do conhecimento priorizada pelos TAE.

Tabela 5 ó Levantamento das Necessidades de Capacitação por construto

Construtos	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Classe Gestão de Pessoas (processos comportamentais, gerenciais e técnicos)	0	0	0	0	6	11,76	45	88,24	51	100
Classe Educação	0	0	2	3,92	17	33,33	32	62,75	51	100
Classe Direito e Justiça -	1	1,96	4	7,84	13	25,49	33	64,71	51	100
Classe Gestão da Informática e Comunicação	0	0	0	0	4	7,84	47	92,16	51	100
Classe Ciência e Tecnologia	0	0	3	5,88	4	7,84	44	86,28	51	100
Classe Planejamento	0	0	0	0	5	9,80	46	90,20	51	100

Continua

Tabela 5 ó Levantamento das Necessidades de Capacitação por construto ó Cont.

Construtos	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Classe Economia (Economia, Orçamento e Finanças)	0	0	1	1,96	50	98,04	0	0	51	100
Classe Logística	0	0	0	0	7	13,73	44	86,27	51	100
Classe Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida		0	0	0	5	9,80	46	90,20	51	100
Classe Meio Ambiente	0	0	1	1,96	12	23,53	38	74,51	51	100
Classe Informática (Aplicativos, sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo) -	0	0	0	0	14	27,45	37	72,55	51	100
Classe Línguas Português Oficial e Estrangeiras	0	0	1	1,96	33	64,71	17	33,33	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5 constata-se que a grande maioria dos indicadores do instrumento de coleta de dados foram classificados pelos participantes como muito importantes com índices acima de 70% para o nível de alta importância e apenas os indicadores específicos da área de Economia e de algumas Línguas Estrangeiras apresentaram importância média. Dentre os que se destacam estão: Gestão da Informática e Comunicação; Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida; Planejamento Estratégico; Gestão de Pessoas; Ciência e Tecnologia, e Logística.

De modo geral, os indicadores relativos ao Desenvolvimento Profissional até o construto Informática Aplicativos e Sistemas, foram bem avaliados e considerados de alta importância, com índices acima de 70%. Com base nestas avaliações, conclui-se que os mesmos podem ser oferecidos como Cursos Prioritários, dentro do Plano de Desenvolvimento Profissional para os TAE do CCSH. Os que receberam atribuição de alta importância abaixo de 70% são interessantes, e devem fazer parte do Plano, visando à unificação e padronização do conhecimento entre todos os TAE do CCSH.

4.3 Desenvolvimento Pessoal

Nesta seção é apresentada a dimensão do Desenvolvimento Pessoal dos TAE do CCSH, utilizando-se de um conjunto de questionamentos reunidos em construtos chaves, em que cada um define uma área comportamental, a saber: Motivação, Estilo de Liderança, Trato

com Conflito, Nível de Estresse, Criatividade, Inovação, Capacidade de Aprendizagem na Instituição, Ética e Sustentabilidade.

4.3.1 Motivação

A Análise dos dados referentes a motivação constam das tabelas 6 a 12. A Tabela 6 que apresenta os resultados relativos à *necessidade de realização* dos TAE do CCSH/UFSM sob a ótica da Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland.

Tabela 6 ó Motivação - Necessidade de Realização dos TAE do CCSH

Motivação - Necessidade de Realização	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Eu me esforço muito para melhorar meu desempenho no trabalho	0	0	0	0	0	0	51	100	51	100
Gosto de desafio	1	1,96	2	3,92	6	11,76	42	82,36	51	100
Desejo saber se estou progredindo na realização de minhas tarefas	0	0	1	1,96	0	0	50	98,04	51	100
Gosto de determinar e atingir metas	0	0	1	1,96	9	17,65	41	80,39	51	100
Gosto da satisfação de concluir uma tarefa difícil	0	0	0	0	0	0	51	100	51	100
Média dos percentuais	0	0	1	1,96	3	5,882	47	92,16		

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados constantes na Tabela 6, salientam a alta necessidade de realização que TAE do CCSH possuem, pois atribuíram o conceito de alta importância acima de 80% para todos os indicadores relativos à realização, o que corresponde aos pesquisados se considerarem pessoas esforçadas no desempenho de suas atividades, que gostam de desafios e que querem progredir (McCLELLAND 1961 *apud* ROBBINS, 2005). Destaca-se que 100% dos TAE afirmaram que se esforçam muito para melhorar seu desempenho no trabalho e tem satisfação de concluir uma tarefa difícil e 98,04% desejam saber se estão progredindo na realização de suas tarefas. Na Tabela 7 está apresentada a necessidade de realização por setor administrativo do CCSH.

Tabela 7 ó Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Realização

Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Realização	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,0	0	0,00	0	0,00	9	17,65	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,0	0	0,00	0	0,00	12	23,53	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,0	0	0,00	0	0,00	10	19,61	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,0	0	0,00	0	0,00	6	11,76	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,0	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,0	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,0	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,0	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,0	0	0,00	1	1,96	6	11,76	7	13,73
Total	0	0,0	0	0,00	1	1,96	50	98,04	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da tabela 7 mostra que os TAE, independente do setor em que atuam no CCSH todos são motivados pela necessidade de realização, pois gostam de atingir metas, de concluir tarefas e enfrentar desafios (McCLELLAND 1961 *apud* ROBBINS, 2005). Apenas um indivíduo possui necessidade de realização mediana.

Na seqüência a motivação dos TAE foi analisada com foco na *necessidade de filiação*, que segundo seu (McCLELLAND 1961 *apud* ROBBINS, 2005) consiste no desejo que o indivíduo possui de fazer amizades, de manter relações interpessoais próximas, situações de cooperação ao invés de competição (TABELA 8).

Tabela 8 ó Motivação ó Necessidade de Filiação dos TAE do CCSH

Motivação - Necessidade de Filiação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Muitas vezes me vejo conversando com colegas sobre questões alheias ao trabalho	1	1,96	7	13,73	18	35,29	25	49,02	51	100
Desejo que os outros gostem de mim	1	1,96	3	5,88	8	15,69	39	76,47	51	100
Tendo a tendência a construir relacionamentos próximos com colegas de trabalho	0	0	4	7,84	12	23,53	35	68,63	51	100

Continua

Tabela 8 ó Motivação ó Necessidade de Filiação dos TAE do CCSH ó Continuação

Motivação - Necessidade de Filiação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Gosto de pertencer a grupos e organizações	0	0	5	9,80	16	31,38	30	58,82	51	100
Gosto de trabalhar com os outros mais do que trabalhar sozinho	0	0	8	15,69	15	29,41	28	54,90	51	100
Média dos percentuais	0	0	6	11,77	14	27,45	31	60,78	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados constantes na Tabela 8, destacam que a necessidade de filiação apresentou resultados menos expressivos no nível alto, comparativamente à necessidade de realização. É possível verificar que 76,47% atribuíram nível alto para o indicador de desejo que os outros gostem de mim; 68,63% para o indicador de tendência a construir relacionamentos próximos com colegas de trabalho permanecer em grupos e organizações e 58,82% para o indicador de tendência a construir relacionamentos próximos com colegas de trabalho. Essa necessidade de convívio apareceu na proposta de dois TAE, que sugeriram a criação de um espaço de convivência específico para os servidores do CCSH. Segundo a Teoria das necessidades apreendida de McCLELLAND 1961 *apud* ROBBINS (2005) os TAE possuem a necessidade mediana de proximidade entre seus pares. A Tabela 9 relaciona a necessidade de filiação com o setor de trabalho dos TAE.

Tabela 9 ó Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Filiação

Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Filiação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	0	0,00	2	3,92	7	13,73	9	17,65
Secretaria Graduação	0	00,0	0	00,0	5	9,80	7	13,73	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	0	0,00	4	7,84	6	11,76	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,00	0	0,00	1	1,96	5	9,80	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,00	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	1	1,96	2	3,92	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	0	0,00	6	11,76	1	1,96	7	13,73
Total	0	0,00	0	0,00	1	1,96	50	98,04	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da Tabela 9 permite visualizar que os setores que possuem mais necessidade de filiação são: A Secretaria da Direção do CCSH e as Secretarias de Graduação. Na sequência estão as Secretarias de Departamento e as Secretaria de Pós-Graduação. A Biblioteca Setorial é o setor onde a maioria dos TAE, participantes da pesquisa, possui necessidade mediana de filiação. Verifica-se que onde os TAE trabalham em equipes, com mais de dois indivíduos a necessidade de filiação é mediana, e os TAE que trabalham sozinhos ou em dupla possuem alta necessidade de filiação.

Na sequência os resultados relativos à *necessidade de poder* dos TAE do CCSH são apresentados na Tabela 10. A necessidade de poder é descrita como a necessidade que a pessoa tem de fazer com que os outros se comportem da maneira como deseja, e que, em outras situações não se comportariam, é a necessidade de exercer o impacto, de controlar as outras pessoas. Os indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando, esforçam-se para influenciar os demais colegas (McCLELLAND 1961 *apud* ROBBINS (2005)).

Tabela 10 ó Motivação ó Necessidade de Poder dos TAE do CCSH

Motivação - Necessidade de Poder	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Gosto de competir e vencer	1	1,96	6	11,76	20	39,22	24	47,06	51	100
Gosto de estar no comando	0	0	8	15,69	25	49,02	18	35,29	51	100
Questiono as pessoas que fazem coisas com as quais não concordo	0	0	5	9,80	13	25,49	33	64,71	51	100
Gosto de influenciar outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo	0	0	13	25,49	23	45,10	15	29,41	51	100
Frequentemente trabalho para obter maior controle dos acontecimentos a minha volta	0	0	4	7,84	11	21,57	36	70,59	51	100
Média dos percentuais	0	0	7	13,73	16	31,37	28	54,90	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 10 ressaltam que a necessidade de poder dos TAE é menos expressiva no nível alto, comparativamente à necessidade de filiação e de realização. Apenas um indicador teve conceito de alta importância acima de 65%, que foi o indicador que demonstra a necessidade de trabalhar mais para obter maior controle dos acontecimentos a sua volta (70,59%). Outro indicador que se destaca é relativo ao questionamento às pessoas que

fazem coisas com as quais não concordam (64,71% no nível alto). Portanto os indivíduos participantes da pesquisa não possuem a necessidade de estarem no comando, e tampouco esforçam-se para influenciar os demais colegas, mas gostam de estarem no controle da situação a sua volta. A necessidade de poder por setor de trabalho dos TAE encontra-se na Tabela 11.

Tabela 11 ó Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Poder

Setor que Trabalha no CCSH X Motivação Necessidade de Poder	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,0	0	0,00	6	11,76	3	5,88	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,0	0	0,00	5	9,80	7	13,73	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,0	0	0,00	6	11,76	4	7,84	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,0	0	0,00	3	5,88	3	5,88	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,0	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,0	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,0	0	0,00	3	5,88	0	0,00	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,0	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,0	0	0,00	6	11,76	1	1,96	7	13,73
Total	0	0,0	0	0,00	31	60,78	20	39,22	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados em relação ao setor de trabalho dos TAE, percebe-se que os setores que mais se destacam em relação à necessidade de poder são as Secretarias de Graduações. A Secretaria da Direção do CCSH, as Secretarias de Departamentos e a Biblioteca Setorial apresentaram nível médio em relação à necessidade de poder. Nos demais setores a necessidade de poder é inexpressiva segundo a teoria das Necessidades apreendidas de (McCLELLAND 1961 *apud* ROBBINS (2005)).

Tabela 12 ó Média dos percentuais por necessidade de MacClelland

Escala	Baixo %	Médio %	Alto %
Realização	1,96	5,88	92,16
Filiação	11,77	27,45	60,78
Poder	13,73	31,37	54,90

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados relativos à motivação evidenciam que as ações relativas ao Desenvolvimento Pessoal devem se pautar mais pelas *necessidades de realização e de filiação* do que de poder. A Tabela 12 evidencia que, em média, os percentuais no nível alto são muito expressivos para o caso da necessidade de realização, seguida da filiação e, por fim, do poder. O gestor deve utilizar outras ferramentas, como por exemplo o que a Teoria da Equidade afirma, que os indivíduos que conseguem perceber a relação que existe entre os resultados obtidos e suas contribuições, e conseqüentemente estarão motivados a agir (ROBBINS, 2005).

4.3.2 Estilo de Liderança

A teoria nos mostra que a liderança influencia o indivíduo pertencente a um grupo, de modo a incentivá-lo para que todos colaborem a fim de atingir objetivos comuns. Salienta que o poder de liderar é outorgado pelo grupo em razão de características pessoais do líder, especialmente da autoridade moral exercida e, não raro, não reside nas mãos do detentor da autoridade hierárquica.

Para analisar a Liderança dos TAE/CCSH o foco foi o estilo de liderança. Na Tabela 13 estão apresentados os resultados relativos ao Estilo de Liderança dos TAE do CCSH participantes da pesquisa.

Tabela 13 ó Levantamento Estilo Liderança dos TAE do CCSH

Liderança (Estilo Pessoal no grupo)	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Preferência em realizar as tarefas individualmente	0	0	10	19,61	21	41,18	20	39,21	51	100
Preferência em assumir as rédeas	2	3,92	12	23,53	22	43,14	15	29,41	51	100
Uso do estilo e do carisma pessoal para negociar e atrair os outros para suas causas	0	0	7	13,73	21	41,18	23	45,09	51	100
Apreciação em trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados	0	0	8	15,69	12	23,53	31	60,78	51	100
Aceitação de desafios	0	0	3	5,88	5	9,80	43	84,32	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de Estilo de Liderança os TAE do CCSH, na sua maioria, valoriza o essencial para um líder, que é aceitar desafios com e apreciação do trabalho em equipe, nos demais subitens do construto, onde os TAES estão mais moderados, o que é constado na tabela 13, onde o valor mediano somado ao valor baixo supera a média alta. Portanto em média os TAEs possuem estilo de liderança bidimensional mais focado nas pessoas (ROBBINS, 2005). O que se percebe é que existe um potencial para o desenvolvimento da liderança, mas ao mesmo tempo uma estagnação. A Tabela 14 mostra o estilo de liderança por setor.

Tabela 14 ó Setor que Trabalha no CCSH X Estilo Liderança dos TAE do CCSH

Setor que Trabalha no CCSH X Potencial para Liderança	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	0	0,00	6	11,76	3	5,88	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,00	0	0,00	5	9,80	7	13,73	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	1	1,96	5	9,80	4	7,84	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,00	0	0,00	4	7,84	2	3,92	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,00	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	1	1,00	2	3,92	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	0	0,00	5	9,80	2	3,92	7	13,73
Total	0	0,00	1	1,96	27	52,94	23	45,10	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os TAE apresentam potencial de liderança no nível médio da escala, com 52,94%, conforme consta na Tabela 14. Dos setores o que apresenta maior índice de alta necessidade de liderança são as secretarias de graduação. O motivo provável do baixo índice relativo a liderança esta no fato que a maioria dos participantes da pesquisa trabalham sozinhos, o que no dia-a-dia impossibilita aos mesmos de desenvolverem as características de liderança. Seria interessante promover atividades que gerassem o desenvolvimento de algumas características de liderança, baseado na possibilidade de que se possa criar líderes, contrariando alguns pensadores que afirmam que líderes nascem líder. Como exemplo de atividade sugerida, tem-se Seminários e oficinas em que os TAE apresentam aos demais suas atividades e formas de gerenciamento dos seus respectivos setores, dentre outras possíveis. Pode-se utilizar a

necessidade de filiação de trabalho em grupo para desenvolver o conteúdo e incentivar o desabrochar das lideranças que possam estar adormecidas.

4.3.3 Trato com Conflito

O conflito é definido por Dubrin (2003) como um processo de oposição e confronto que indivíduos ou grupos enfrentam nas organizações quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos. A Tabela 15 apresenta o resultado relativo ao trato com conflito.

Tabela 15 ó Levantamento Trato com conflito dos TAE do CCSH.

Trato com conflito	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Priorização dos interesses coletivos	0	0	3	5,88	5	9,80	43	84,32	51	100
Priorização dos próprios interesses	0	0	14	27,45	22	43,14	15	29,41	51	100
Priorização dos interesses do setor	0	0	1	1,96	1	1,96	49	96,08	51	100
Priorização dos interesses da Instituição	0	0	1	1,96	2	3,92	48	94,12	51	100
Predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes	0	0	30	58,82	14	27,45	7	13,73	51	100
Evitar	15	29,41	9	17,65	21	41,18	6	11,76	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 15 fica evidenciado que os TAE priorizam os interesses coletivos, do setor e da instituição, sendo pouco evidenciado o sentimento de disputa entre os TAE, pois grande parte deles trabalham sozinhos, apenas nos setores onde há mais de um funcionário, é que este sentimento tende a se potencializar. Para Wisinki (1994), os conflitos possuem como fontes básicas, as diferenças interpessoais (valores distintos) e as questões organizacionais, o que não ocorre com os indivíduos pesquisados, pois os mesmos colocam os interesses da organização em primeiro lugar. Muitos não responderam a questão relativa à evitar o conflito, alguns por não entenderem outros por não vivenciar situação de conflito. Portanto, o modo como os TAE/CCSH lidam com o conflito é mais funcional uma vez que apóiam e melhoram

o desempenho dos objetivos uma vez que priorizam os interesses coletivos, do setor e da Instituição.

Os conflitos existem desde que o ser humano começou a viver em grupo, e conforme Moscovici (2000), não existe uma receita para a resolução dos conflitos que surgem das divergências de ideias e percepções entre as pessoas. O mais importante, segundo essa mesma autora, é antes de pensar em lidar com o conflito, procurar compreender a dinâmica do mesmo e suas variáveis, porque conflitos são inevitáveis e, muitas vezes, necessários à vida em grupo. Esta temática deverá ser inserida no Plano de Desenvolvimento dos TAE, por meio de oficinas e palestras, em termos de prevenção, negociação voltada para o discernimento do que é mais importante para o coletivo.

4.3.4 Nível de Estresse dos TAE do CCSH

O estresse segundo Balassiano, Tavares & Pimenta, (2011) é a resposta que o corpo humano apresenta, seja de modo físico ou mental, a sobre carga de trabalho e ou de responsabilidades que afetam os indivíduos. Dentre os tipos de estresse o ocupacional, decorre da sobrecarga de trabalho, no setor público com o aumento da cobrança, pelo governo e pela sociedade, em decorrência da lei de transparência, que determina que as informações tenham que serem atualizadas e fornecidas em tempo real para sociedade e sem erros. Na Tabela 16 estão os resultados do TAE/CCSH em relação aos níveis de estresse.

Tabela 16 ó Nível de Estresse dos TAE do CCSH

Nível de Estresse	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Eu fico exaurido pelas demandas diárias do meu trabalho, faculdade e da minha casa	1	1,96	15	29,41	11	21,57	24	47,06	51	100
Meu stress é provocado por forças externas que estão além de meu controle	1	1,96	14	27,45	16	31,37	20	39,22	51	100
Estou preso em circunstância com as quais simplesmente tenho que conviver	2	3,92	15	29,41	23	45,10	11	21,57	51	100

Continua ...

Tabela 16 ó Nível de Estresse dos TAE do CCSH ó Continuação

Nível de Estresse	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Não importa o quanto eu trabalhe para ficar em dia com minhas tarefas, não consigo cumprir minha programação	2	3,92	29	56,86	11	21,57	9	17,65	51	100
Tenho obrigações financeiras que acho que não conseguirei cumprir	2	3,92	30	58,82	8	15,69	11	21,57	51	100
Detesto meu trabalho, mas não posso correr o risco de fazer uma mudança e carreira	2	3,92	37	72,55	8	15,69	4	7,84	51	100
Estou insatisfeito com minhas relações pessoais	1	1,96	32	62,74	10	19,61	8	15,69	51	100
Sinto-me responsável pela felicidade das pessoas a minha volta	0	0	14	27,45	10	19,61	27	52,94	51	100
Fico envergonhado em pedir ajuda	3	5,88	31	60,78	9	17,65	8	15,69	51	100
Não sei o quero da vida	2	3,92	33	64,70	9	17,65	7	13,73	51	100
Estou desapontado por não haver alcançado aquilo que eu esperava	2	3,92	29	56,86	11	21,57	9	17,65	51	100
Não importa quanto sucesso eu tenha: sinto-me vazio	2	3,92	36	70,59	8	15,69	5	9,80	51	100
Se as pessoas ao meu redor fossem mais competentes, eu me sentiria mais feliz	2	3,92	23	45,10	13	25,49	13	25,49	51	100
As pessoas me decepcionam	1	1,96	23	45,10	13	25,49	14	27,45	51	100
Eu engulo minha raiva em lugar de expressá-la	1	1,96	22	43,14	13	25,49	15	29,41	51	100
Eu fico enfurecido e ressentido quando sou magoado	1	1,96	22	43,14	14	27,45	14	27,45	51	100
Não consigo aceitar críticas	1	1,96	31	60,79	13	25,49	6	11,76	51	100
Tenho medo de perder meu emprego (ou de não conseguir meu formar)	1	1,96	33	64,70	7	13,73	10	19,61	51	100
Eu não vejo valor em manifestar tristeza ou aflição	1	1,96	24	47,06	17	33,33	9	17,65	51	100
Eu não acredito que as coisas darão certo	2	3,92	36	70,59	7	13,73	6	11,76	51	100
Total das Médias	2	3,92	26	50,98	12	23,53	11	21,57	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 16 constata-se que na sua maioria as questões tiveram o maior índice no nível baixo. Duas questões apontam o que mais estressa atualmente os TAE, são: ficarem exauridos pelas demandas diárias do trabalho, casa e/ou faculdade, e sentirem-se responsáveis pela felicidade das pessoas a sua volta. O primeiro indicador sugere que o nível

de estresse desses indivíduos é ocupacional segundo os autores Balassiano, Tavares e Pimenta, (2011). O total das médias foram obtidas pela soma das frequências divididas pelo número de questões, no caso 20 questões. Na Tabela 17 está apresentada a análise do estresse por setor. Optou-se por apresentar os resultados gerais de cada setor em relação ao estresse, em tabela única por que melhor atende ao objetivo de comparar os setores entre si. Portanto utilizou-se o total das médias obtidas pela soma das frequências acumuladas divididas pelo número de questões, no caso 20 questões, semelhante ao procedimento feito na tabela 16 que apresenta o total das médias. Os dados obtidos através dos questionários foram quantitativamente analisados, com o auxílio do software *Statistical Analysis System*, versão nove.

Tabela 17 ó Setor que Trabalha no CCSH X nível Estresse dos TAE do CCSH

Setor que Trabalha no CCSH X Níveis de Estresse	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	2	3,92	7	13,73	0	0,00	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,00	5	9,80	7	13,73	0	0,00	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	2	3,92	7	13,73	1	1,96	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,00	0	0,00	6	11,76	0	0,00	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96	2	3,92
LEPA	0	0,00	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	2	3,92	1	1,96	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	1	1,96	0	0,00	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	1	1,96	6	11,76	0	0,00	7	13,73
Total	0	0,00	11	21,57	37	72,55	3	5,88	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 17 constata-se que os setores com maiores níveis de estresse dos TAEs são a Secretaria da Direção do CCSH; as Secretarias de Graduação e de Pós-Graduação, as Secretarias dos Departamentos e a Biblioteca Setorial. Mesmos assim os níveis de estresse são medianos. Dentro dos padrões aceitáveis, que ajuda na produtividade e dá asas à criatividade, (GLOWINKOWSKI e COOPER, 1987; JEX, 1998). Mas, se mantido por muito tempo, pode se tornar prejudicial. Este é um fator que precisa ser considerado no Plano.

4.3.5 Nível de Criatividade dos TAEs do CCSH

A análise da criatividade teve como base a teoria do modelo Componencial de criatividade proposto por Amabile nas décadas de 1980 e 1990, Zanella (2005). Essa teoria leva em conta três aspectos fundamentais: as habilidades de domínio, os processos criativos relevantes e a motivação intrínseca do indivíduo. Esses dados podem ser constatados no teste que analisa o nível de criatividade baseado em respostas falsas ou verdadeiras, que são dadas a um elenco de perguntas que possuem pontuação específica, proposto por Maria Inês Felipe (2006) em seu teste de criatividade, utilizado nesta pesquisa.

A Tabela 18 mostra os resultados dos níveis de criatividade encontrados com respostas diretas.

Tabela 18 ó Levantamento Criatividade - Respostas Verdadeiras dos TAE do CCSH

Criatividade Respostas Verdadeiras	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Costumo seguir minha intuição, sentimentos e emoção	1	1,96	1	1,96	18	35,30	31	60,78	51	100
Gosto de modificar, transformar, agregar	2	3,92	2	3,92	8	15,69	39	76,47	51	100
A música, as cores, os movimentos são importantes para mim	1	1,96	3	5,88	9	17,65	38	74,51	51	100
Gosto de novas experiências, percorrer terrenos desconhecidos	2	3,92	3	5,88	10	19,61	36	70,59	51	100
Tenho pensamentos originais, conceitos diferentes e respostas incomuns	1	1,96	8	15,69	17	33,33	25	49,02	51	100
O ô muda tudoô, o ô alternativoô, o ô sonhadorô, podem ser meus apelidos	1	1,96	23	45,10	20	39,21	7	13,73	51	100
Não gosto de fazer as ô coisasô sempre da mesma forma	1	1,96	10	19,61	21	41,18	19	37,25	51	100
Diante de qualquer problema ou situação, vou ao centro da questão, sem rodeios	1	1,96	7	13,73	9	17,65	34	66,66	51	100
Arrisco-me assumindo soluções sem precedentes	1	1,96	23	45,10	18	35,29	9	17,65	51	100
Considero problemas como oportunidades	1	1,96	9	17,65	10	19,61	31	60,78	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 18 percebe-se que os indicadores com nível alto (Verdadeiras) são relativos 99, 100, 101, 102, 104, 108, 115. Somado 5 pontos a cada tem-se 35 pontos.

Na sequência da análise da Criatividade apresenta-se na Tabela 19 o resultado para as questões falsas.

Tabela 19 ó Levantamento Criatividade ó Respostas Falsas dos TAE do CCSH

Criatividade Respostas Falsas (invertidas)	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Sinto-me bem quando meu trabalho é baseado em regras e normas previamente estabelecidas	0	0	2	3,92	14	27,45	35	68,63	51	100
Mantenho-me firme nas minhas convicções para que as mudanças não alterem as minhas rotas	2	3,92	15	29,41	16	31,37	18	35,30	51	100
Sou detalhista, dou importância a minúcias e pormenores	1	1,96	7	13,73	13	25,49	30	58,82	51	100
Estabeleço novas relações e conexões em situações diversas	1	1,96	6	11,76	11	21,57	33	64,71	51	100
Quanto mais a pessoa muda sua forma de ser, cada vez mais deixa de ser ela mesma e isso não é positivo	2	3,93	21	41,18	17	33,33	11	21,57	51	100
O julgamento dos outros sobre a minha pessoa e o meu trabalho é muito importante para mim	0	0	14	27,45	10	19,61	27	52,94	51	100
Devemos sempre acertar, errar é constrangedor	1	1,96	33	64,71	11	21,57	6	11,76	51	100
No dia-a-dia analiso situações de forma racional, objetivando atenuar riscos	0	0	2	3,92	8	15,69	41	80,39	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

O somatório geral de análise das questões verdadeiras com as falsas é de 50 pontos. Pelo parâmetro de análise de Felipe (2006), os TAE do CCSH se enquadram no sinal amarelo que vai de 31 a 60 pontos. Portanto, há a possibilidade de aprimorar a capacidade de criação; porém é preciso lapidá-la. Necessitam arriscar mais, perder o medo de errar, trabalhar mais com a mente e com a intuição. Para tanto, sair da rotina e dos padrões pré-estabelecidos pode ser o primeiro passo, segundo Felipe (2006).

A Tabela 20 apresenta os níveis de criatividade por setor de trabalho dos TAE, como base a teoria do modelo Componencial de criatividade proposto por Amabile nas décadas de 1980 e 1990, Zanella (2005), através do teste de criatividade proposto por Fellipe (2006).

Tabela 20 ó Setor que Trabalha no CCSH X Criatividade ó Respostas Verdadeira/Falsas

Setor que Trabalha no CCSH X Criatividade Respostas Verdadeiras	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	0	0,00	4	7,84	5	9,80	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,00	1	1,96	4	7,84	7	13,73	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	0	0,00	4	7,84	6	11,76	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,00	0	0,00	2	3,92	4	7,84	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,00	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	1	1,96	2	3,92	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	0	0,00	6	11,76	1	1,96	7	13,73
Total	0	0,00	1	1,96	23	45,10	27	52,94	51	100
Setor que Trabalha no CCSH X Criatividade Respostas Falsas	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	1	1,96	7	13,73	1	1,96	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,00	1	1,96	10	19,61	1	1,96	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	2	3,92	8	15,69	0	0,00	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,00	0	0,00	5	9,80	1	1,96	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	1	1,96	1	1,96	0	0,00	2	3,92
LEPA	0	0,00	0	0,00	1	1,96	0	0,00	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	3	5,88	0	0,00	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	0	0,00	7	13,73	0	0,00	7	13,73
Total	0	0,00	5	9,80	42	82,35	4	7,84	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 20 estão apresentadas as análises de acordo com o setor de lotação e são apresentados as análises por setor onde é possível perceber que: Os TAE lotados na Secretaria da Direção do CCSH obtiveram 25 pontos relativos às questões verdadeiras (5 indivíduos x 5 pontos para cada um), mais 5 pontos relativos às questões falsas, totalizando 30 pontos. Segundo Felipe (2006) este grupo está apresentando um comportamento pouco expressivo no que tange o desenvolvimento do poder criativo.

As Secretarias de Graduação apresentam 35 pontos (7 indivíduos x 5) por questões com afirmativas verdadeiras, mais cinco pontos relativos as afirmações falsas, totalizando 40 pontos. Este setor está no nível amarelo Felipe (2006) possui criatividade, mas necessita melhorar, sair da rotina e perder o medo de errar.

As Secretarias de Departamento apresentaram 30 pontos (6 indivíduos x 5) por questões verdadeiras, mais 10 pontos por questões falsas, totalizando 40 pontos, recaindo também no também no nível amarelo.

Os TAE lotados nas Secretarias de Pós-Graduação estão no nível vermelho de alerta total com 20 pontos apenas, possuindo pouca expressão de criatividade. Os demais setores estão na mesma situação com pontuação igual ou abaixo de 10 pontos.

De acordo com o modelo de análise proposto, o nível de Criatividade dos TAE de modo geral é mediano e deve ser desenvolvido, ou seja estimulado. Um ser só é criativo se estiver motivado (SILVA, 2007). Portanto, será um grande desafio ao gestor motivar os TAE a serem mais criativos, em uma realidade em que os mesmos são muito cobrados em termos de resultados e tarefas seja pelas chefias, pelo público ao qual atendem e pela sociedade.

4.3.6 Inovação dos TAE do CCSH

Neste construto buscou-se verificar se os indivíduos possuem propensão à inovação, conforme o índice de intensidade atribuída pelos mesmos a cada indicador. A Tabela 21 fornece os resultados referentes aos níveis de inovação dos TAE/CCSH

Tabela 21 ó Levantamento Níveis de Inovação dos TAE do CCSH

Inovação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Procuro inovar na forma de fazer as atividades diárias	1	1,96	6	11,77	15	29,41	29	56,86	51	100
Busco novos métodos e os adapto às minhas necessidades	0	0	6	11,77	12	23,53	33	64,70	51	100
Procuro criar algo novo para facilitar meu trabalho e de meus colegas	2	3,92	3	5,88	8	15,69	38	74,51	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 21, constata-se que os TAE do CCSH possuem propensão à inovação, buscando inovar na realização de suas tarefas diárias, utilizando ou adaptando novos métodos, ou até mesmo criando algo de novo para facilitar o trabalho diário, com o intuito de atender à funcionalidade das atividades desempenhadas, segundo KOCH & HAUKNES (2005). Na Tabela 22 estão apresentados os níveis de inovação por setor.

Tabela 22 ó Setor que Trabalha no CCSH X Níveis de Inovação dos TAE do CCSH

Setor que Trabalha no CCSH X Inovação	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	0	0,00	4	7,84	5	9,80	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,00	1	1,96	2	3,92	9	17,65	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	0	0,00	4	7,84	6	11,76	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,00	2	3,92	0	0,00	4	7,84	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	0	0,00	6	11,76	1	1,96	7	13,73
Total	0	0,00	3	5,88	16	31,37	32	62,75	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 22 confirma a análise geral uma vez que os setores na sua maioria possuem alta pontuação quanto ao níveis de inovação, nos quais os TAE buscam inovar no seu dia-a-dia, demonstrando flexibilidade, que para Nassuno (2007), no setor público, a inovação é gerada pela necessidade de adaptação à escassez de recursos, seja essa escassez de ordem financeira ou pessoal. Ao comparar com os resultados do nível de criatividade dos setores, o resultado parece ser contraditório o que talvez ocorra pela característica bastante específica do teste de criatividade utilizado. Para ser inovador é necessário ter criatividade. Portanto esses dados aparentemente contraditórios requerem análises mais detalhadas em estudos posteriores.

4.3.7 Ética e Sustentabilidade

A administração sustentável atualmente é sinônimo de administração ética, toda organização que busca ser sustentável nas suas atividades produtivas, também está sendo ética perante a sociedade da qual faz parte. Segundo Stepanski e Costa (2012, p16) a ética nas organizações está direcionada às ações humanas, gerando normas de convívio dos indivíduos nos âmbitos sociais e organizacionais. Buscou-se analisar primeiramente os níveis de comprometimento éticos dos TAEs /CCSH e posteriormente o comprometimento com a sustentabilidade.

Os resultados relativos à ética dos TAE/CCSH estão expostos na Tabela 23.

Tabela 23 Ética dos TAE do CCSH

Ética	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Busco sempre desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular	0	0	0	0	2	3,92	49	96,08	51	100
Procuro jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo	0	0	1	1,96	1	1,96	49	96,08	51	100
Procuro sempre manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição	0	0	0	0	3	5,88	48	94,12	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise da Tabela 23, pode-se dizer que os TAE possuem consciência ética no desempenho de suas atividades, nos três itens analisados que são: i) a busca por sempre desempenhar, a tempo, as atribuições dos cargos, funções ou emprego público de que sejam titular com índice de 96,08% de alta importância; ii) jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo, com índice de 96,08% de alta importância; e iii) Procuram sempre manter limpo e em perfeita ordem seus respectivos locais de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua

organização, com índice de 94,12% de alta importância. Das teorias sobre éticas, os TAE/CCSH se enquadram segundo Mello e Ortega (2012) na ética da convicção (tratados dos deveres), mas não pode se descartar o uso ou não da a ética da responsabilidade (estudo dos fins humanos) pelos TAE, portanto neste aspecto os níveis éticos requerem análises mais detalhadas em estudos posteriores, mais detalhados. A Tabela 24 apresenta os níveis éticos por setor.

Tabela 24 ó Setor que Trabalha X Ética dos TAE do CCSH

Setor que Trabalha no CCSH X Ética	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9	17,65	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	23,53	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	19,61	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	11,76	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	1	1,96	0	0,00	6	11,76	7	13,73
Total	0	0,00	1	1,96	0	0,00	50	98,04	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

A análise do nível de comprometimento ético dos TAE por setor em que trabalham reproduz o quadro geral, pois todos os setores apresentaram alta importância aos itens analisados, com destaque para apenas um indivíduo pertencente a biblioteca setorial ter atribuído índice de baixa importância aos itens analisados. Portanto em sua maioria todos são éticos seguindo com base nas questões feitas a ética da convicção (tratados dos deveres) segundo Mello e Ortega (2012).

Dando sequência as análises, tem se os níveis de comprometimento com a administração sustentável dos TAE. Salientando que de acordo com Postigo (2010), a sustentabilidade em uma empresa é um grande trunfo, do ponto de vista de se pensar a empresa como um todo, buscando o melhor programa para controlar e reduzir o desperdício, que seria a competência da empresa, a qual é vista como um edifício com três pilares, que são: conhecimento (saber o que fazer); habilidade (saber como fazer) e atitude (querer fazer). Quanto maior for a competência organizacional ou individual, maior chance de acertar e fazer

bem algo na primeira vez. Esse aspecto é fundamental também na sustentabilidade, uma vez que, realizando algo com eficácia (fazer certo) e eficiência (fazer bem feito), já na primeira vez, e reduzido o desperdício de tempo e material, todos ganham a empresa ganha tempo e economia de material, a sociedade ganha com a eficiência e a eficácia dos serviços prestados e o meio ambiente ganha com a preservação.

Na Tabela 25 são apresentados os resultados que relacionam a sustentabilidade dos TAE do CCSH.

Tabela 25 ó Sustentabilidade dos TAE do CCSH

Administração Sustentável	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Tenho consciência socioambiental no desempenho de minhas atividades	0	0	1	1,96	5	9,80	45	88,24	51	100
Busco sempre que possível reduzir, reciclar e reaproveitar materiais relativos a minha atividade profissional com papel	0	0	0	0	3	5,88	48	94,12	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 25 apresenta em dois itens que avaliam o potencial de sustentabilidade dos TAE do CCSH. Em termos de consciência socioambiental no desempenho de suas atividades e em relação à reduzir o desperdício, a reciclar e reaproveitar materiais relativos a atividades como papel apresentam índice de alta importância. Demonstrando comprometimento com a sustentabilidade de modo geral. Constatou-se que apenas duas questões não fornecem um panorama confiável quanto a aplicabilidade dos conhecimentos de sustentabilidades pelos TAEs no seu dia-a-dia na organização. Recomenda-se um estudo mais aprofundado, e com mudança de método para o método qualitativo para constatar o nível de empenho dos TAE em relação a ações sustentáveis, uma vez que Postigo (2010) salienta que o envolvimento de todos os membros de uma organização, através de uma ação visando à redução de desperdícios em geral, pode gerar resultados surpreendentes em termos de economia. Na sequência tem-se a Tabela 26 que apresenta o potencial de sustentabilidade por setor.

Tabela 26 ó Setor que trabalha X Sustentabilidade dos TAE do CCSH

Setor que Trabalha no CCSH X Administração Sustentável	Não respondeu		Baixa		Média		Alta		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Direção CCSH	0	0,00	3	5,88	0	0,00	6	11,76	9	17,65
Secretaria Graduação	0	0,00	1	1,96	0	0,00	11	21,57	12	23,53
Secretaria Departamento	0	0,00	1	1,96	0	0,00	9	17,65	10	19,61
Secretaria Pós-Graduação	0	0,00	1	1,96	0	0,00	5	9,80	6	11,76
Laboratório Informática	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	3,92	2	3,92
LEPA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,96	1	1,96
Assessoria Judiciária	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	5,88	3	5,88
Núcleo Psicologia	0	0,00	1	1,96	0	0,00	0	0,00	1	1,96
Biblioteca Setorial CCSH	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	13,73	7	13,73
Total	0	0,00	7	13,73	0	0,00	44	86,27	51	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados dos setores reproduzem os dados gerais quanto ao interesse com as ações de sustentabilidade. Será que existe realmente o comprometimento de todos os membros que compõem o CCSH em termos de uma administração sustentável? Postigo (2010) sugere que se busque a sustentabilidade por meio de uma ação visando à redução de desperdícios em geral, que pode gerar resultados surpreendentes em termos de economia. Portanto, o desenvolvimento sustentável requer mudanças de atitudes, tanto governamentais, quanto da sociedade como um todo e do indivíduo, pois, se todos fizerem sua parte, será alcançada a sustentabilidade.

4.5 Síntese dos Resultados e Evidências da Pesquisa

Dentre as evidências da pesquisa esta a obrigação dos servidores conseguirem atender às novas exigências do mundo globalizado e do avanço tecnológico, e para que isso ocorra é preciso garantir-lhes a aquisição de novas competências através da aprendizagem contínua. Portanto, as organizações devem promover ações de TD&E, como programas de formação e qualificação profissional que contribuam para que isso ocorra, sem que o indivíduo esteja necessariamente vinculado a um determinado setor da organização, mas que abranja a todos

os colaboradores, mantendo a busca constante pelo desenvolvimento organizacional, através do desenvolvimento dos funcionários (MENESES, 2010).

A literatura relacionada à TD&E mostrou a necessidade da organização promover ações educacionais em todos os níveis aos seus colaboradores, a começar pela informação, depois a instrução, treinamento e educação (VARGAS e ABBAD, 2010). Segundo Sonoglio (2008), a capacidade de aprendizagem de uma organização está diretamente ligada à capacidade que seus colaboradores têm em aprender. Desse modo, a organização deve investir em ações educacionais voltadas ao desenvolvimento da capacidade cognitiva de seus funcionários, tornando a instituição mais eficiente. Mas não basta apenas solicitar aos indivíduos que listem cursos e treinamentos que desejam realizar, é imperativo o Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento tanto Profissional quanto Pessoal, e propor um Plano de Desenvolvimento com base no levantamento feito e, posterior à aplicação do mesmo, avaliar os efeitos obtidos com as técnicas de TD&E junto à organização e aos indivíduos. A proposta deste trabalho foi justamente, a criação de um Plano de Desenvolvimento profissional e Pessoal para os TAE/CCSH/UFSM.

Para tanto, buscou-se levantar as necessidades de capacitação dos TAE do CCSH, por meio de um conjunto de questionamentos agrupados em construtos chaves, nas seguintes áreas: Gestão de Pessoas (processos comportamentais, gerenciais e técnicos); Educação; Direito e Justiça; Ciência e Tecnologia da Informação; Licitação e Contrato; Logística; Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida, Meio Ambiente, Informática, dentre outros. Em termos de Desenvolvimento Pessoal, buscaram-se as temáticas comumente associadas ao comportamento humano no trabalho, como motivação, liderança, criatividade, trato com conflitos, estresse, inovação, e ética e sustentabilidade.

Os resultados apresentados indicam que a parte relativa ao Desenvolvimento Profissional do Plano seja dividida em duas etapas, primeiramente apresenta se os cursos e atividades de capacitação cujas pontuações dos indicadores da pesquisa forem iguais ou superiores a 70% para o nível de alta importância, por serem os mais valorizados pelos TAES, e posteriormente os cursos que obtiveram índices de importância abaixo de 70%, pois se enquadram em cursos de qualificação voltados ao desenvolvimento pessoal dos TAE (MENESES, 2010). A parte relativa ao Desenvolvimento Pessoal dos TAES ocorrerá concomitantemente as duas etapas da parte de Desenvolvimento Profissional.

O Quadro 8 apresenta o Plano Desenvolvimento Profissional relacionando o bloco básico de cursos mais pontuados por área do conhecimento (de 70% ou mais de aprovação).

Gestão de Pessoas (processos comportamentais, gerenciais e técnicos)
1. Qualidade no Atendimento
2. Avaliação de Desempenho
3. Subsistemas de Administração de Pessoal
4. Subsistemas e Rotinas de Trabalho e Gestão
5. Administração Pública (Legislação, Plano de Carreira, Ética...)
6. Legislação (RJU e Legislação Complementar)
7. Ética no serviço Público
8. Projeto Político Pedagógico, Missão, Valores, da UFSM etc..
Gestão da Informática e Comunicação
1. Gestão de Documentos Digitais
2. Comunicação
3. Sistemas e Rotinas de Trabalho Administrativo
Ciência e Tecnologia
1. Tecnologia da Informação
Planejamento e Logística
1. Elaboração e Execução de Projetos
2. Planejamento Estratégico
3. Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho
4. Processos de Mudança Organizacional
5. Planejamento e Execução Orçamentária
6. Gestão de Materiais
7. Gestão do Patrimônio
Saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida
1. Segurança no Trabalho e prevenção de acidentes (uso de EPIs)
2. Prevenção e Combate de Incêndios, planos de emergência
3. Primeiros Socorros
4. Ginástica Laboral
Meio Ambiente
1. Educação Ambiental
2. Gestão do meio ambiente
3. Riscos ambientais
Informática - Aplicativos, sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo
1. Acadêmico
2. Recursos Humanos
3. Orçamento
4. Compras, Material e Patrimônio
5. Controle Financeiro e Auditoria
6. Processo e Tramitação
7. SCDP Curso sugerido é necessário a todas as secretarias
Línguas
48. Língua Portuguesa e Redação Oficial
49. Inglês

Quadro 8- Desenvolvimento Profissional - Bloco básico ó cursos por área

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto os cursos da primeira etapa possuem caráter de capacitação, por estarem mais atrelados as necessidades de desenvolvimento profissional dos TAE (MARTINS, 2011).

A segunda etapa é constituída dos cursos cuja pontuação esteja abaixo de 70%, por serem necessários ao Desenvolvimento Profissional de alguns TAE assumindo para os demais a característica de Desenvolvimento Pessoal, de aprimoramento, e por não estarem vinculados diretamente com suas atividades (MENESES, 2010).

Na sequência, o Quadro 9 apresenta os cursos específicos cuja pontuação ficou abaixo dos 70% de alta importância .

Educação
1. Metodologia da Pesquisa
Direito e Justiça
1. Processo Administrativo, Sindicância e Inquérito
Economia, Orçamento e Finanças
1. Planejamento e Execução Contábil
Logística
1. Licitação e Contratos
2. Gestão de Convênios
Saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida
1. Educação alimentar e nutricional
Informática - Aplicativos, sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo
45. Currículo Lattes
46. Sistema de Gestão e indicadores externos (SINAES, CENSO ...)
3. e-BOOK, Introdução editorial para e-Books sugerido
Línguas
50. Espanhol
51. Italiano
52.1.1 Francês
52.1.2 Libras

Quadro 9 ó Bloco 2 ó Desenvolvimento Profissional ó Específicos ó cursos por área.

Fonte: Dados pesquisa

Em termos de Desenvolvimento Pessoal, segundo MENESES (2010), todos os cursos citados podem servir a alguns TAE para seus desenvolvimentos pessoais, a exemplo os cursos de línguas por não ser exigência direta dos cargos que ocupam e das atividades que desempenham, mas alguns são de cunho estratégico como os cursos de língua inglesa,

espanhola, italiana e libras. De acordo com MARTINS (2011) todos os cursos que não estão atrelados as necessidades profissionais, e que são de qualificação abrangem tanto o desenvolvimento profissional quanto o pessoal dos TAE.

A sugestão para o Desenvolvimento Pessoal são palestras e oficinas que desenvolvam as temáticas ligadas à motivação, criatividade, liderança, estresse, trato com conflitos, inovação, ética e sustentabilidade no serviço público e o Seminário de valorização do Servidor.

Merece destaque o fato de que o principal fator de motivação apontado pelos TAE é a *necessidade de realização*. Diante disso, entende-se que o Plano deve contemplar a possibilidade de desenvolvimento das lideranças do CCSH de modo a prepara-las para desenvolverem a capacidade de reconhecimento dos servidores no desempenho de suas atividades. Outro aspecto a ser mencionado é a necessidade de que os servidores sejam estimulados à busca pelo autodesenvolvimento. Assim, recomenda-se o uso de estratégias como o rodízio nas tarefas, as visitas entre setores e outras ações que possam promover as trocas de experiências assim como a melhoria das condições para o desenvolvimento das tarefas, o que contribui para o sentimento de realização dos servidores.

Algo importante para o desenvolvimento humano é o convívio e a troca de experiências. Constatou-se que a maiorias dos TAE trabalham sozinhos nas suas respectivas secretarias e não possuem momentos de relaxamento, para conversarem trocarem experiências, para terem uma convivência e integração, existe um isolamento invisível, promovido pelas atividades e obrigações e horários a cumprir. Neste ponto foi sugerido pelos TAE a criação de um espaço alternativo para convivência e integração, local onde possam ficar na hora do intervalo, ou participar de atividades específicas. Mesmo que já exista um espaço alternativo na Instituição, o mesmo é genérico, pois é para toda Universidade, e o que os TAEs do CCSH necessitam é um espaço para integração dos servidores do Centro, atendendo suas necessidades motivacionais de filiação, de fazer amizades, de buscar o entrosamento, a troca.

Há a obrigação do gestor levar em conta a proximidade desejada pelos TAE do Centro, constatada na parte de necessidades de convívio de filiação na avaliação das necessidades de desenvolvimento pessoal. O que os TAE desejam é um espaço mais próximo onde possa haver a convivência sem estar participando de um curso ou aula, mas que também tenham esta possibilidade. Um único local, que abranja espaços distintos, como espaço para convivência sem compromisso com atividades específicas, onde, possam conversar e trocar ideias espaiar e se reunir para confraternizar periodicamente. Em outra parte, um espaço

para atividades ligadas à saúde e qualidade de vida como ginástica laboral, atividades físicas, e uma terceira parte do mesmo espaço para cursos de capacitação e palestras voltadas tanto para o desenvolvimento profissional quanto para o desenvolvimento pessoal dos TAE. Salientando que este espaço também será utilizado pelos docentes lotados no Centro de Ciências Sociais e Humanas, uma vez que todos são servidores da Instituição e colegas de Centro.

Para o Desenvolvimento Pessoal e atividades voltadas à qualidade de vida dos TAE indica-se que sejam feitas parcerias com o Centro de Educação Física e Desportos para o desenvolvimento de atividades relacionadas ao condicionamento físico dos TAEs e com o Curso de Fisioterapia para realizar atividades preventivas relativas a saúde, evitando doenças causadas pelos esforços repetitivos, dentre outras parcerias.

A aplicação do presente plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos TAE/CCSH promoverá o crescimento da qualidade de vida dos profissionais envolvidos e o centro ganhará com servidores mais capacitados e felizes, repercutindo na eficiência e eficácia dos serviços prestado. Após a aplicação do plano sugere-se a avaliação do mesmo, principalmente com as constantes mudanças do quadro técnico do Centro.

Em termos de avaliação das ações TD&E propostas pelo Plano, optou-se pela metodologia de mensuração de resultados de Donald Kirkpatrick, que visa avaliar os programas de Treinamento e Desenvolvimento em quatro níveis (reação, aprendizado, aplicação e resultados). O foco da avaliação proposta será os três primeiros níveis, conforme definições que seguem:

Nível 1: Reação ó A avaliação de reação é feita a partir de um questionário que mede as impressões dos participantes sobre os programas com relação a conteúdo, instrutores, matérias e recursos instrucionais, ambiente e instalações e outros.

Nível 2: Aprendizagem ó Avaliar o aprendizado significa determinar a extensão em que os participantes melhoraram ou aumentaram conhecimentos, habilidades e atitudes em decorrência do treinamento. São utilizados testes e assessments individuais ou em equipe, muitas vezes com avaliação antes e após o programa, para avaliar a diferença no aprendizado, entre antes e depois do programa.

Nível 3: Transferência ó Avaliar a transferência implica identificar se as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimiladas para o comportamento no trabalho. Na prática, significa avaliar o desempenho do indivíduo e, assim, a efetividade do programa.

Nível 4: Resultados ó Neste nível, avaliar resultados significa determinar se o treinamento afetou positivamente os resultados dos negócios ou contribuiu para os objetivos da organização. Mensuram-se mudanças em indicadores como crescimento na produtividade; melhoria na qualidade, redução de custos; redução na frequência de acidentes, crescimento nas vendas e até mesmo maiores margens de lucro e de retorno (KIRKPATRICK 1998b, p. ix).

O primeiro nível denominado de Reação deverá ser aplicado após o término de cada ação TD&E do Plano, proporcionando um *feedback* dos cursos e demais ações promovidas, possibilitando melhoras constantes dos mesmos. O nível 2 referente a aprendizagem promove o feedback do nível de aprendizagem do servidor, enquanto individuo, sendo importante para ações que visem promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. O nível 3, com foco no desempenho do servidor já é utilizado pela UFSM, os TAE possuem acesso direto as suas avaliações de desempenho via portal RH, disponível na *home Page* da UFSM (WWW.ufsm.br).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu da importância do conhecimento das necessidades de desenvolvimento profissional e pessoal dos TAE pela Organização frente às novas demandas do processo de expansão vivenciado nos últimos anos, que tem acelerado a necessidade de capacitação e qualificação dos servidores para que possam atender às exigências desses novos espaços de ensino. Para tanto 83 servidores TAE lotados no CCSH, foram escolhidos como população, sendo que a aplicação do instrumento de pesquisa na referida população resultou em 51 questionários respondidos perfazendo um total de 61,45% da população total.

Procurou-se por meio da contextualização teórica, descrever os construtos, referente ao desenvolvimento profissional, tendo como foco as ações de TD&E, como programas de formação e qualificação profissional que contribuam para desenvolvimento profissional do indivíduo. Portanto os cursos da primeira etapa possuem caráter de capacitação, por estarem mais atrelados as necessidades de desenvolvimento profissional dos TAE (MARTINS, 2011). Os cursos da segunda etapa possuem tanto caráter de desenvolvimento profissional quanto pessoal, pois abrangem a todos os colaboradores (MENESES, 2010).

A literatura relacionada à TD&E mostrou a necessidade da organização promover ações educacionais em todos os níveis aos seus colaboradores, a começar pela informação, depois a instrução, treinamento e educação (VARGAS e ABBAD, 2010). Segundo Sonoglio (2008), a capacidade de aprendizagem de uma organização está diretamente ligada à capacidade que seus colaboradores têm em aprender.

De posse dos resultados obtidos e respondendo ao primeiro objetivo específico do presente trabalho constatou-se que os TAE do CCSH têm necessidades de Desenvolvimento Profissional que envolve as novas tecnologias de informação, os processos administrativos e gerencias dentre outros, por serem cursos ligados aos conhecimentos exigidos para o desempenho das suas funções (MENESES, 2010). Os resultados destacados orientaram a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal no qual o Desenvolvimento Profissional foi proposto em duas etapas, na primeira os cursos com índices iguais ou superiores a 70% de aceitação, na segunda etapa, os que obtiveram indicação inferior a 70%, caráter de qualificação segundo MARTINS (2011).

Em termos de Desenvolvimento Pessoal, buscaram-se as temáticas comumente associadas ao comportamento humano no trabalho, como motivação, liderança, criatividade, liderança, trato com conflitos, estresse, inovação e ética e sustentabilidade.

A análise dos níveis motivacionais dos TAE teve como base a teoria das necessidades apreendidas de (McCLELLAND 1961 *apud* ROBBINS, 2005). Os resultados relativos à motivação evidenciam que as ações relativas ao Desenvolvimento Pessoal devem se pautar mais pelas *necessidades de realização e de filiação* do que de poder. O gestor deve utilizar outras ferramentas, como por exemplo, o que a Teoria da Equidade afirma, que os indivíduos que conseguem perceber a relação que existe entre os resultados obtidos e suas contribuições, e conseqüentemente estarão motivados a agir (ROBBINS, 2005).

Os TAE apresentam potencial de liderança no nível mediano. Dos setores o que apresenta maior índice de alta necessidade de liderança são as secretarias de graduação. O motivo provável do baixo índice relativo a liderança esta no fato que a maioria dos participantes da pesquisa trabalham sozinhos, o que no dia-a-dia impossibilita aos mesmos de desenvolverem as características de liderança. Em termos de Estilo de Liderança os TAE do CCSH, na sua maioria, valorizam o essencial para um líder, que é aceitar desafios com e apreciação do trabalho em equipe, nos demais subitens do construto, onde os TAES estão mais moderados, onde o valor mediano somado ao valor baixo supera a média alta. Portanto em média os TAEs possuem estilo de liderança bidimensional mais focado nas pessoas (ROBBINS, 2005). O que se percebe é que ha um potencial para o desenvolvimento da liderança, mas ao mesmo tempo uma estagnação.

Em relação ao trato com conflito os TAE não evidenciam do mesmo modo que o apresentado por Wisinki (1994) que descreve que os conflitos possuem como fontes básicas, as diferenças interpessoais (valores distintos) e as questões organizacionais, pois os mesmos colocam os interesses da organização em primeiro lugar. Muitos não responderam a questão relativa a evitar o conflito, alguns por não entenderam outros por não vivenciar situação de conflito. Portanto, o modo como os TAE/CCSH lidam com o conflito é mais funcional uma vez que apóiam e melhoram o desempenho dos objetivos uma vez que priorizam os interesses coletivos, do setor e da Instituição.

A análise dos níveis de estresse que segundo Balassiano, Tavares e Pimenta, (2011) é a resposta que o corpo humano apresenta, seja de modo físico ou mental, a sobre carga de trabalho e ou de responsabilidades que afetam os indivíduos. Duas questões apontam o que mais estressa atualmente os TAE, são: ficarem exauridos pelas demandas diárias do trabalho, casa e/ou faculdade, e sentirem-se responsáveis pela felicidade das pessoas a sua volta. O

primeiro indicador sugere que o nível de estresse desses indivíduos é ocupacional segundo os autores Balassiano, Tavares e Pimenta, (2011). Constatou-se que os setores com maiores níveis de estresse dos TAEs são a Secretaria da Direção do CCSH; as Secretarias de Graduação e de Pós-Graduação, as Secretarias dos Departamentos e a Biblioteca Setorial. Mesmos assim os níveis de estresse são medianos. Dentro dos padrões aceitáveis, que ajuda na produtividade e dá asas à criatividade, (GLOWINKOWSKI e COOPER, 1987; JEX, 1998).

A análise da criatividade teve como base a teoria do modelo Componencial de criatividade proposto por Amabile nas décadas de 1980 e 1990, Zanella (2005). De acordo com o modelo de análise proposto, o nível de Criatividade dos TAE de modo geral é mediano e deve ser desenvolvido, ou seja, estimulado. Um ser só é criativo se estiver motivado (SILVA, 2007). Portanto, será um grande desafio ao gestor motivar os TAE a serem mais criativos, em uma realidade em que os mesmos são muito cobrados em termos de resultados e tarefas seja pelas chefias, pelo público ao qual atendem e pela sociedade. Os TAE lotados nas Secretarias de Pós-Graduação estão no nível vermelho de alerta total com 20 pontos apenas, possuindo pouca expressão de criatividade. Os demais setores estão na mesma situação com pontuação igual ou abaixo de 10 pontos.

Em relação à Inovação constatou-se que os TAE do CCSH possuem propensão à inovação, buscando inovar na realização de suas tarefas diárias, utilizando ou adaptando novos métodos, ou até mesmo criando algo de novo para facilitar o trabalho diário, com o intuito de atender à funcionalidade das atividades desempenhadas, segundo KOCH & HAUKNES (2005). A análise geral uma vez que os setores na sua maioria possuem alta pontuação quanto aos níveis de inovação, nos quais os TAE buscam inovar no seu dia-a-dia, demonstrando flexibilidade, que para Nassuno (2007), no setor público, a inovação é gerada pela necessidade de adaptação à escassez de recursos, seja essa escassez de ordem financeira ou pessoal. Ao comparar com os resultados do nível de criatividade dos setores, o resultado parece ser contraditório o que talvez ocorra pela característica bastante específica do teste de criatividade utilizado. Para ser inovador é necessário ter criatividade. Portanto esses dados aparentemente contraditórios requerem análises mais detalhadas em estudos posteriores.

Com relação à Ética e a sustentabilidade tem-se que a administração sustentável, atualmente, é sinônimo de administração ética, e toda organização que busca ser sustentável nas suas atividades produtivas, também está sendo ética perante a sociedade da qual faz parte. Segundo Stepanski e Costa (2012, p16) a ética nas organizações está direcionada às ações humanas, gerando normas de convívio dos indivíduos nos âmbitos sociais e organizacionais. Das teorias sobre éticas, os TAE/CCSH se enquadram segundo Mello e Ortega (2012) na ética

da convicção (tratados dos deveres), mas não pode se descartar o uso ou não da à ética da responsabilidade (estudo dos fins humanos) pelos TAE, portanto neste aspecto os níveis éticos requerem análises mais detalhadas em estudos posteriores, mais detalhados. Em sua maioria todos são éticos seguindo com base nas questões feitas a ética da convicção (tratados dos deveres) segundo Mello e Ortega (2012).

Analisando os índices de sustentabilidade dos TAE, os mesmos demonstram comprometimento com a sustentabilidade de modo geral. Constata-se que apenas duas questões não fornecem um panorama confiável quanto à aplicabilidade dos conhecimentos de sustentabilidades pelos TAES nos seu dia-a-dia na organização. Recomenda-se um estudo mais aprofundado, e com mudança de método para o método qualitativo para constatar o nível de empenho dos TAE em relação a ações sustentáveis, uma vez que Postigo (2010) salienta que o envolvimento de todos os membros de uma organização, através de uma ação visando à redução de desperdícios em geral, pode gerar resultados surpreendentes em termos de economia.

Com base no resultados encontrados e respondendo ao segundo objetivo específico, percebeu-se que ao identificar a necessidade de desenvolvimento pessoal para os TAE em termos dos aspectos comportamentais, há necessidade de levar em conta a proximidade desejada pelos TAE do CCSH, tendo em vista a necessidades de convívio de filiação e a necessidade de realização é o principal fator de motivação apontado pelos TAE. Diante disso, entende-se que o Plano deve contemplar a possibilidade de desenvolvimento das lideranças do CCSH de modo a prepara-las para desenvolverem a capacidade de reconhecimento dos servidores no desempenho de suas atividades.

Em relação ao objetivo geral e ao terceiro objetivo específico o presente estudo culminou no Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal proposto que além de suprir as necessidades identificadas, visa à utilização do mesmo pelos gestores como ferramenta de desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas dos funcionários da instituição federal estudada, de forma que seja possível tornar a instituição mais eficiente e eficaz, frente aos desafios impostos pelo novo contexto organizacional.

Quanto às limitações do presente estudo tem se a constatação que ainda há carências na literatura volta para às organizações públicas e suas peculiaridades. Outra limitação esta na utilização apenas do método quantitativo, que não permite responder o porquê do índice inexpressivo de criatividade dos TAE, o estudo ter sido feito em uma população específica não permite a reprodução do mesmo a totalidade da Instituição, a mostra é apenas uma

parcela da população e o baixo índice de participação dos TAE do CCSH na pesquisa não permite que o resultado atenda a todos, mas apenas aos participantes.

O presente estudo não esgotou o assunto. Como sugestão para continuidade do estudo, recomenda-se o exame dos índices inexpressivos do nível de criatividade apresentados pelos TAE, e estudos sobre como aumentar os níveis de criatividade dos colaboradores. Será interessante a mudança de método, ou utilização em conjunto a outro de caráter qualitativo. Ampliação do estudo aos gestores por meio de método qualitativo. E ampliar a pesquisa para toda Instituição, focando a parte comportamental.

Por fim, acredita-se que este campo de pesquisa é vasto e ainda pouco explorado em relação as organizações públicas e suas particularidades que as difere das demais organizações. Portanto, o presente estudo vem colaborar com a diminuição desta escassez.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, **Anais VII SEGeT** 6, 2010, p 1-15.

ALENCAR, E. M. L. et al. Contribuições Teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: teoria e pesquisa**, jan - abr. 2003, v. 19 n. 1 p. 001-008. Disponível em www.scielo.br/scielo.php acessado em 29/09/2006.

ALVES, M. V. C.; DUFLOTH, S. C. A Importância da Avaliação de Desempenho Como Instrumento de Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de Caso Em Tribunais Regionais do Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 8, p.1, 2008.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Pública**, Brasília 57 (4): p. 549-563, out/dez 2006.

ANTUNES, J. **Inovação e sustentabilidade**. In: PORTAL do Marketing. 2011. Disponível em: < http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_Sustentabilidade/Inovacao_e_sustentabilidade.htm >. Acessado em 03/07/2012.

ARANTES, Néelio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas ó São Paulo ó Editora Atlas, 1998.

ARAÚJO, W. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROCHA, C. M. C. **Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais**: Uma análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos. 2005, Disponível em: < <http://mpdft.gov.br/comunicacao/site/arquivos/wagner2005.pdf> > acessado em 23/07/2013.

ARGYRIS. C. On Organizations Learning. 2. ed. Massa Chusettes: Blackwell Business, 1999.

ARGYRIS, C. SHO, D. Organizational Learning: a theory of action perspective. Reading MA: Addison-Weley, 1978.

ARRUDA, M. C. C. Reflexos do processo de globalização na capacitação profissional. **Rev. Informação & Informação** ó Londrina/PR V. 5 n.º 1 ó jan/jun (2000). Acessado em 19/02/2013. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1662/1414>.

BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. C. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista de Administração Pública**, N. 45 Maio/junho 2011 ó Rio de Janeiro.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, V.26, n.4, p.87-102, out./dez. 1991.

BERGAMINI, C. W. **Motivação** ó 3 ed. ó São Paulo ó Editora Atlas, 1990.

_____, **Motivação nas organizações** 4 ed. São Paulo 6 editora Atlas, 1997.

BERTO, R. M.V. S., NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. Produção vol.9 n.º.2, São Paulo, 1999.

BILHIM, J. Qualificação e valorização de competências. In **Coleção Inovação e governança nas autarquias**. Editora SIP (sociedade Portuguesa de Inovação), Porto 6 Portugal, 2004, 96 p.

BITAR, A. P. L. OLIVEIRA, E. M. P. O uso da Teoria das Inteligências Múltiplas no ensino de língua Inglesa no curso de Letras. **Lato& Sensu**, Belém, v.4, n.2, p. 6, out, 2003. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/148.pdf> acessado em 25/02/2014.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. Revista Organização Sistêmica |vol.1 6 n.º 1| Jan 6 Jun 2012 p.46-63

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Título Original "A Primer on Organization Behavior". - São Paulo - Editora Pioneira, 1992.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. ARTMED Editora, Porto Alegre, 2006, 576 p.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas de treinamento. **Revista Estudos de Psicologia** 6 UnB. Brasília, 2002, n. 7 (número especial) p. 31-43.

BORGES, A. F.; BAYLÃO, A. L. S.; TONG, P. Lideranças em tempo de mudanças. **revista. facsenac.com.br** -V. 3, n. 2 (2009), disponível em : www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador?...unid..., *acessado em 06/03/2013*.

BRAGA, R. E. C. ; CABRAL, A. C. A. ; PESSOA, M. N. M.; DOS SANTOS, S. M. . **Aprendizagem Organizacional no Setor Público: Um Estudo Focado nas Contribuições da Área de Recursos Humanos**. In: V Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 2008, Belo Horizonte. Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília 56 (2): 179-194 , Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão de desempenho por competências, o *balanced scorecard* e avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública - RAP** 6 Rio de Janeiro 42(5):875-98, Set/Out. 2008.

CALDART, R. S.. **Sobre Educação no Campo**. 2007 disponível em: http://www.ce.ufes.br/educacaodocampo/down/cdrom1/pdf/ii_03.pdf. Acessado em 20/02/2013.

CARVALHO, R. S. **Avaliação de treinamento a distância: Reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e do Trabalho ó Instituto de Psicologia ó Universidade de Brasília, Brasília: UnB, 2003.

CARVALHO, R. S., e ABBAD, G. S. Avaliação de treinamento à distância: Reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho [CD- Rom]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003.

CARVALHO, B. **Teorias da Criatividade**. Disponível em: www.criativ.pro.br/index.php acessado em: 06/09/2006.

CARVALHO, R. S. **Avaliação de treinamento a distancia: reação, suporte a transferência e impacto do treinamento no trabalho**. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2003.

CHANSIS, L. I. M. **Programa de Avaliação de desempenho do Servidor Técnico-Administrativo em Educação na UFSM: Um instrumento de gestão de pessoas**. 2013, 92f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS. 2013.

CHAUI, M.. A universidade pública sob nova perspectiva, **Revista Brasileira de Educação**, Set/Out/Nov/Dez 2003, n. 24, p. 5-15.

CHERNISS, C. Institucional versus organizacional levels of analise: commentary on Leiter. **Canadian Psychology**, V. 32, p.559-561, 1991.

COELHO, E. M. Governo eletrônico e seus impactos na estrutura e na força de trabalho das organizações públicas. **Revista do Servidor Público**, v. 52, p. 110, 2001.

CORONEL, D. A.; SILVA, J. M. A. Ética e Desenvolvimento sustentável, in **Revista de Economia e Agronegocio**, V. 7, n. 3 , p. 287, 2009.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 3 ed. Porto Alegre, ed. Artmed, 2006.

DE MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, p. 613, 2010.

DESSELER, G. **Administração de recursos humanos**, 2. ed. / Gary Dresseler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi ó São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, R. N.; DIAS, S. N.; **Motivação no Setor Público**. 2009, Disponível em: www.ulbra.br/santa_maria/. Acessado em: 24/01/2011, p. 6-17.

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. O Governo Eletrônico no Brasil: Perspectiva Histórica a Partir de Um Modelo Estruturado de Análise. **Revista Administração Pública**, v. 43, p. 23, 2009.

DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira 2003.

ÉBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FALCE, J. L. La; GARCIA, F. C.; MUYLDER, C. F.. Prazer e sofrimento: um estudo de caso em um centro de pesquisa brasileiro. **Gestão e Regionalidade** ó v. 27, n. 81 set-dez/2011, p. 74- 86.

FARAH, M. F. S. . Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Revista O&S**, v. 15, no. 45, 2008.

FELIPPE, M. I. **Teste de criatividade ó Você tem utilizado sua capacidade de criar?** (2005) Disponível em: <http://www.mariainesfelipepe.com.br/sabedoria> - acessado em 13/09/2006. 2005.

FELIPPE, M. I. **Criar para Solucionar**. (2005) Disponível em: <http://www.mariainesfelipepe.com.br/artigos> - Acessado em 10/10/2006.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista Serviço Público (RSP)** Ano 47, n.º 3, v. 120, set/dez 1996, p. 5 - 33.

FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionalista, in ENAPG, **Anais**, novembro de 2008, Salvador Bahia, p. 1 13.

FINGER, M.; BÜRGIN, S. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do Setor Público. In: EASTERBY-SMITH et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLAUZINO, D. P. & BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance das missões organizacionais. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro, V.42, n.2, p.253-273, 2008.

FLEITH, D. S. & ALENCAR, E. M. L. Soriano de. Escala sobre o clima para criatividade me sala de aula. Disponível em: www.scielo.br in: **Psicologia: teoria e pesquisa**, jan/abril 2005 v. 21, n.1, p. 085-091.

FLEURY, M. T. L.; JUNIOR, M. M. O. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.133-136.

FONTES, C. **Motivação**. Disponível em <<http://filates.no.sapo.pt/psicMotivacao.html>> ó Acessado em 25/07/2006.

FURLANETTO, S. **Diagnóstico do processo de comunicação nas empresas do Extremo Sul Catarinense, segunda a ótica dos acadêmicos da área de negócios da UNESC** ó Dissertação de Mestrado ó UFSC, Florianópolis, junho de 2001, p. 65 - 66.

GABARDO, M. A; GOMES, A. R. **Discussão sobre motivação de Equipes na Implementação de métodos Ágeis no Desenvolvimento de Sistemas na Administração Pública Federal**. Fundação Universidade Católica de Brasília (UCB) ó Brasília ó DF ó Brasi, p. 1-16.

GABARDI, E. A. Ética em Ciências Sociais. In: PICHLER, N. A. PADILOH, A. C. M. ROCHA, J. M. **Ética, Negócios & Pessoas**. Jaguarão/RS ó Unipampa, 2011, 125p.

GALHANAS, R. G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da Administração Pública**. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais ó Edição Madeira ó Universidade Técnica de, Lisboa. Portugal, 2009. Disponível em: <<http://aquila.iseg.utl.pt/aquila/instituicao/ISEG/lateral/investigacao/dissertacoes/mestrados/ciencias-empresariais>>. Acessado em: 24/01/2011, p. 5, 17,24.

GALLARDO, J. S. P.; ISAYAMA, H. F. Desenvolvimento motor: Análise dos estudos Brasileiros sobre habilidades motoras fundamentais. **Revista da Educação Física/UEM** 9(1): p. 75-82, 1998.

GALLO, E.; STUDART, V.; COSTA, L. ; WILLECKE, S.; LINS, P. . Acordo Amazônico de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde: uma experiência de integração regional. **Revista do Serviço Público**, v. 59, p. 333, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, editora Atlas, 2002.

GLOWINKOWSKI, S. P.; COOPER, C. L. Managers and professional in busisness/industrial settings: the research evidence. In: IVANCEVICH, J. M.; GANGSTER, D. C. (Org.). Job stress: from theory to suggestion. New York: Haworth, 1987.

GOMES, A. A, P.; QUELLHAS, O. L. G. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Um Estudo de Caso sob dois ângulos Teóricos. Universidade Federal Fluminense, **Revista Eletrônica de Administração (READ) UFRGS**, Edição 35, V. 9, n. 5, Set/out 2003, p. 1-17. Disponível em: < http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_27.pdf> . Acessado em janeiro de 2013.

GOUVEIA, C.; BAPTISTA, M. **Teorias sobre motivação: teorias de conteúdo**. Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal, maio de 2007, p. 1-12.

GUEDELHA, O. **Inquérito sobre a motivação dos jovens Hoquistas portugueses**. 2003. Disponível no site <inqueritohoquei2003.no.sapo.pt/INQ-MOTIV-Hoq.doc>. Acessado em 25/07/2006.

HAIR, J. F.; BABIM, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ILLERIS, K. Work place learning and learning and learning theory. **Journal of work place learning**, V. 15, n. 4, p. 167-178, 2003.

JAMESON, J. K. Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework. **The International Journal of Conflict Management**, New York, v.10, n.3, p.268-294, July, 1999.

JUNIOR, V. H. K. **Processo de liderança e maturidade em processo**. 2009 135 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) ó Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

KNELLER, G. F. Arte e ciência da criatividade. 17 ed. São Paulo: Ibrasa, 1978, p. 58.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K.; MENESES, P. P. M., & Zerbin, T. (2009). Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, 20, 2, 50-64, jul./dez

KOCH, P.; HAUKNES, J. Innovation in the public sector. Report no D20. Publin project under the EU 5th Framework Programme. Oslo: NIFU STEP, 2005.

KOLB, D. A. Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Valéria Vernaschi. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Interface ó Comunicação, Saúde e Educação**. São Paulo, v. 9, n.17, p.369-79, mar.ago., 2005.

LIMA, D. H. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? In: **1º Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços**, 2010, Brasília.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46(2), p. 385-401, mar./abr. 2012

LOPES, C. A. Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos ó literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. **Caderno de Finanças Públicas**, n. 8, p. 5, 2007.

LOPES, L. F. D. **Calculo Tamanho da Amostra**. Disponível em: <<http://felipelopes.com/CalculoAmostra.php>>, acessado em 30 de maio de 2013.

LOPEZ, J; ALMEIDA, R. L. de; ARAUJO-MOREIRA, F. M. TRIZ: Criatividade como uma ciência exata? **Revista Brasileira de Ensino de Física**, v. 27, n. 2 p. 205-209. 2005. disponível em: <www.sbfisica.org.br/rbef/vol27/num2/v27_2005.pdf> e <<http://www.scielo.br/pdf/rbef/v27n2/a04v27n2.pdf>>. Acessado em 16/09/2006.

MADRUGA, L. R. G. R. **Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria:** aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental. 2009. 351 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) ó Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009.

MADRUGA, L. R. G. R. ESTIVALETE, V. F. B. Ética e cuidado: uma perspectiva da vida e do futuro. In: PICHLER, N. A. PADILLOH, A. C. M. ROCHA, J. M. **Ética, Negócios & Pessoas.** Jaguarão/RS ó Unipampa, 2011, 125p.

MACHADO, J. C. V. **Atividades vivenciais e criatividade:** um estudo sobre a flexibilidade para mudanças. 2003. 190 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) ó Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis ó SC ó 2003. Disponível em: <<http://teses.esp.ufsc.br/defesa/pdf>>. Acessado em 15/09/2006.

MALHOTRA, N. F. N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional ó das dimensões conceituais e políticas. Ver. **Educ. soc.** v. 19 , n. 16, Campinas ó SP, Set/1998. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2SF/AnaDantas/12.pdf>>, acessado em 19/02/2013.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão - Comunicação e Cultura**, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do sul, v. 9, n. 17, p. 145 ó 160, jan./jun. 2010.

MARTINS, S. **Qualificar X Capacitar.** Universa Escola de Gestão. 10/03/2011. in:Capacitação, Corporativo, Livros | Tags: capacitação, corporativo, informações, investimento, qualificação. Disponível em: <<http://uescolagestao.wordpress.com>>. Acessado em 06/03/2013.

MEIRELLES, H. L. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiro, 2003.

MENDES, V. P.S. & TEIXEIRA, F. L. C. O Novo Gerencialismo e os Desafios para a Administração Pública. ENANPAD 2000 ó ADP-341.

MELLO, M. L. B. C.; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, p. 613 - 636, maio/junho 2010.

MELLO, J. B.; ORTEGA, M. **Prática da Gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas.** ó São Paulo: Alaúde Editorial: Nova Cultural, 2012.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional.** Artmed editora, Porto Alegre, 2010.

MITRULIS, E. Ensaio de inovação no Ensino Médio, Cadernos de Pesquisa, n. 116 julho 2002, p. 217-244, USP ó São Paulo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n116/14404.pdf>> Acessado em: 25/02/2014.

MORAES, M. L. S. **Motivação para o trabalho como fator de criatividade e incremento de produção em empresas de médio porte - O caso ACEPLAC** - Dissertação de mestrado - Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa; 2003. Disponível em: <http://www.hospitaldeempresas.com.br/imagens/a_artigo.pdf>. Acessado em 22/01/2011 ó p. 8 - 57.

MOSCOVICI, F. Competência Interpessoal no desenvolvimento de gerentes. Ver. **Administração de Empresas** Abr./jun 1981. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901981000200003.pdf>. Acessado em 19/02/2013.

MUNDIM, A. P. F. *et al.* Aplicado ao cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. **Caderno Gestão e Produção**, v.19, n. 1 ó p. 1-16, Abril/2002 ó São Carlos ó SP/USP. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v9n1/a02v9n1.pdf>>. Acessado em 19/02/2013.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York. Wiley, 1984.

NAGEM, J. V. G. . **Gestão de Conhecimento o Setor Público Brasileiro**:Estudo de Caso das Ações preliminares para Implantação do Sistema Integrado de Informações da Prefeitura Municipal de Curitiba. 2006. 242 f . Dissertação (Mestrado Acadêmico em Multidisciplinar em Organizações e Desenvolvimento) , UniFAE ó Centro Universitário Franciscano do Paraná, Curitiba. 2006.

NASSUNO, M. Inovação na administração pública estadual: o 1 Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, v. 58, p. 77- 96, 2007.

NEVES JÚNIOR, I. J ; ALVES DA COSTA, B. S. . A importância da avaliação de desempenho como instrumento de aprendizagem organizacional, um estudo de caso em tribunais regionais do trabalho. In: X CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, Lyon, 2007. **Anais**. X Congresso Internacional de Costos, 2007.

NICOLINI, A. M. . **Aprender a governar a aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de estado**. 2007. 205 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2007.

NOGUEIRA, A. O.; NOGUEIRA, C. A. G. Incentivos aos servidores e as práticas inovadoras na Gestão Pública. II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. **Anais**. Disponível em: <www.repositorio.seap.pr.gov.br/.../incentivos-aos-servidores-e-as-praticas-inovadoras-na-gestao-publica-pdf> e < <http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00001380.pdf>>. Acessado em: 21/01/2011, p. 5-18.

OLIVEIRA, F. B.; SANTOANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, n. 44, nov/dez. 2010.

OLIVEIRA, P. R.; TRISTÃO, R. M.; NEIVA, E. R. Burnout e suporte organizacional em profissionais de UTI-Neonatal. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**. Brasília, V.1, n.1, p.27-37, jul./dez., 2006.

ONU. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Serviço Público**, v. 57, p. 389 - 426, 2006.

OTERO, W. R. I. **Educação à distância: Desenvolvimento de habilidades cognitivas de alto nível em E-learning**. Tese de doutorado ó UFSC, Florianópolis, 2008. disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Walter-Ruben-Iriondo-Otero.pdf>>. Acessado em 19/02/2013.

PASCHOAL, T.; TIORRES, C. V.; BARREIROS PORTO, J. Felicidade no trabalho: relações com o suporte organizacional e Suporte Social. **Revista de administração contemporânea**, v. 14, n. 6, Nov/dez. 2010.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos do Encontro de Administração Pública e Governança (ENAPG) 2010 ó anais ó ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração)**, v. 1, Novembro de 2010. p. 1 ó 17, Vitória/ ES.

PEREIRA, S. A.; LOCKS, R. ; MATOS, D. S.; BATISTA DA COSTA, G. Governança Eletrônica na Administração Pública: Estudo de Caso Sobre a Nota Fiscal Eletrônica. In: XVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2008, Gramado. **Anais**. XVIII Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2008.

PESSOA, R. **Curso de direito administrativo moderno**. Brasília: Consulex, 2003.

PINTO, L. F. S. **O Fator Archer, O homem, O Archo, e a Flecha: em direção à teoria geral da estratégia**. Editora SENAC, Distrito Federal, 7.^a Ed. 2008, 508p.

POSTIGO, I. **O grande trunfo da sustentabilidade para tornar a empresa socialmente justa e lucrativa: competência**. 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_Sustentabilidade/Grande_trunfo_da_sustentabilidade_para_tornar_a_empresa_socialmente_justa_e_lucrativa_competencia.htm>. Acessando em 03/07/2012.

POZZOBON, J. **Valores no trabalho e competências dos gestores em organizações de saúde**: Estudo de caso de um hospital público federal. 2001, 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS. 2001.

PROGRAMA QUALIDADE E AVALIAÇÃO DA UFSM. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/avaliacao/questionarioRespondido.html?action=view&questionarioRespondido=328385>>, acessado em 27/02/2013.

PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MAIS ó Parte 2, p.31, dezembro de 2013, Santa Maria ó RS

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS INTEGRANTES DA CARREIRA PCCTAE. UFSM 2007/2008.

RATTNER, H. Sustentabilidade é uma visão humanista. **Revista Ambiente e Sociedade**, n.5 é Campinas jul/dez. 1999.

RAPOSO, M. R. **Aprendizagem organizacional como falar de institucionalização na Universidade Cooperativa da Indústria da Paraíba é UCIP**. 2006. 101 f. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade de Brasília (UnB), Brasília/DF, 2006.

RELATÓRIO DE GESTÃO 2010-2013 UFSM, p.117. dezembro 2013, Santa Maria é RS.

REUNI/UFSM é Proposta da Universidade Federal de Santa Maria para o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. 2007 é Santa Maria, RS. Disponível em: < www.ufsm.br/-docs/reuni/index.php>. Acessado em Janeiro de 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e Perspectivas** / Stephen Paul Robbins; (Tradução Cid Knipel Moreira) São Paulo Editora Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerencias pessoas**/ Stephen P. Robbins; tradução de Celso Roberto Paschoa; revisão técnica Carlos E. Mariano da Silva é São Paulo- Pearson Financial Times é Prentice Hall, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** é Editora Hamburg, 8ª. Edição - 1998 é Tradução LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S. A é RJ 1999.

RODRIGUES, W. A. **A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro**. 2009. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade é Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). Belo Horizonte é MG. 2009; Disponível em: www.face.fumec.br/curso/mestrado. Acessado em: 24/01/2011

ROSENBERG, M. J. **E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

ROSENBERG, M. J. E-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Makron, 2002.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. 2000. 81f. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e do Trabalho é Instituto de Psicologia é Universidade de Brasília, Brasília: UnB, 2000.

SAMPAIO, J. R. **As relações humanas e a motivação do publico interno das organizações**. 1999. Disponível no site <WWW.ufmg.com.br>. Acessado em 20/07/2006.

SANTOS, A. L. **Teorias sobre Motivação**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/jc/sistes/deloit/artigos/a55.htm>>. (**Jornal do Comércio**). Acessado em 25/06/2006.

SANTOS, A. B. FARION, C. B. MEROE, G. P. Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração** V.5, n.1, 2011, PUC-SP, São Paulo. Disponível em: < <http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623>> acessado em 25/02/2014.

SAUPE, R. et al. Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. **Saúde em Revista**, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, v. 56 n. 3. p. 259 ó 276. julh/set. 2005.

SCHUMPETER, J. **Os economistas ó a teoria do Desenvolvimento Econômico**, Editora Abril Cultural, 1982.

SHANIS, F.; FLECK, M. P. A.; RICHARDS, R.; KINNEY, D.; IZQUIERDO, I.; MATTEVI, B.; MALDONADO, G.; BERLIM, M. **Desenvolvimento da versão para o português das escalas de criatividade ao longo da vida (ECLV)**. 2003 ó Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php>. Acessado em 13/09/2006.

SILVA, J. S. S.; MADRUGA, L. R. R.G. Motivação e Criatividade: A percepção dos Técnico-Administrativos do CCSH/UFSM. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, Edição Especial, Setembro 2007, V. 20 p. 23-40.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 60, p. 241 - 250, Jul/Set 2009.

SIQUEIRA NETO, A. C. S. A Motivação na gestão da qualidade total, disponível em <http://www.psicologia.com.pt/artigos> - **Portal dos Psicólogos** - acessado em 26/06/2006.

SONNENTAG, S.; NIESSN, C.; OHLY, S. **Learning at work training and development** in: COOPER, C. L.; ROBERTSN, I. T. (Ed.) International John Wiley and Sons, 2004.

SONOGLIO, C. M.; SANTOS, F. F.; MARION FILHO, P. J. A empresa que aprende: a nova gestão da economia globalizada. *In: Administração teoria sistêmica e complexidade*. Editora UFSM ó 2008 ó Santa Maria/RS.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. / Eduardo Soto; tradução de Jean Pierre Marras. ó São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUZA, C. R. **Gestão baseada em competências por órgãos e entidades públicas do Rio de Janeiro**. 2010, 251 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ 2010. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/7771>>. Acessado em 23/01/2011, p. 97 -101.

STEPAINSKI, I. COSTA, M. E. **Aspectos comportamentais na gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2012, 260 p.

TERRA, J. C. **Gestão da criatividade**. Disponível em: <www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca>. Acessado em 06/09/2006.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Disponível em: <www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca>. Acessado em 06/09/2006.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Actual**. 2010. 202 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de recursos Humanos) Universidade Aberta do Brasil (UAB), 2010. Disponível em:<[https://repositarioabertouniv-ab.p/.../dissertação de mestrado em gestão de recursos...](https://repositarioabertouniv-ab.p/.../dissertacao%20de%20mestrado%20em%20gestao%20de%20recursos...)>. Acessado em 21/01/2011.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O Conceito de motivação na Psicologia. In **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, 2005, V. 8, n. 1 p. 119 ó 132.

VALENTE, J. A. **Diferentes uso do computador na educação**. Núcleo de informática aplicada à educação ó NIED/UNUICAMP, 1993. Disponível em: <<http://ffalm.br/gied/site/artigos/diferentesusoscomputador.pdf>>. Acessado em 20/02/2013.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Base conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação ó TD&E. in **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. ARTMED Editora, 2006, Porto Alegre 576 p.

VARGAS, M. R. M. **Educação a distância e mudança organizacional: uma análise do novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações do século XXI**. 2002. 154 f. Projeto de Qualificação (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2002.

VARGAS, M. R. Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação ó TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana ó **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** ó Porto Alegre: Artmed, 2006 (cap. 7).

VILLANOVA, P. J. L. A motivação de servidores públicos e a teoria dos dois fatores - **Revista On-line de Administração**, 2009. Disponível, em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=154>>. Acessado em 23/01/2011

VOLPATO, M. & CIMBALISTA, S. O Processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações ó **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n. 3, p. 75-86, set/dez. 2002.

WEBER, C. M. T. **Motivação como componente de busca da qualificação no trabalho em Instituições Públicas: um estudo de caso**. 2003. 200 f. Dissertação (Mestrado engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2003 ó Santa Maria ó RS.

WLOCH, F. **O princípio constitucional da eficiência da administração pública brasileira e a avaliação de desempenho dos seus servidores**. 2006. 169 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica) ó Centro de Ciências jurídicas, Políticas e Sociais, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí. 2006.

ZANELLA, A. V.; TITON, A. P. Análise da produção científica sobre criatividade em programa brasileiro de pós-graduação em psicologia (1994-2001). **Revista: Psicologia em Estudo**, Maringá ó SP. v. 10, n. 2 p. 305-316, maio/agos. 2005. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php>. Acessado em: 12/09/2006.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção do serviço - esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M.S. **Serviço: produção, desempenho e trabalho**. São Paulo: Senac, 2001.

ZERBINI, T. **Estratégias de Aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2003.

ZERBINI, T. & ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, Set. 2010, vol. 13, n. 2, pp. 177-193.

Direito e Justiça	1	2	3	4	5
17. Processo Administrativo, Sindicância e Inquérito					
Gestão da Informática e Comunicação	1	2	3	4	5
18. Gestão de Documentos Digitais					
19. Comunicação					
20. Sistemas e Rotinas de Trabalho Administrativo					
Ciência e Tecnologia	1	2	3	4	5
21. Tecnologia da Informação					
Planejamento	1	2	3	4	5
22. Elaboração e Execução de Projetos					
23. Planejamento Estratégico					
24. Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho					
25. Processos de Mudança Organizacional					
Economia, Orçamento e Finanças	1	2	3	4	5
26. Planejamento e Execução Orçamentária					
27. Planejamento e Execução Contábil					
Logística	1	2	3	4	5
28. Licitação e Contratos					
29. Gestão de Materiais					
30. Gestão do Patrimônio					
31. Gestão de Convênios					
Saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida	1	2	3	4	5
32. Segurança no Trabalho e prevenção de acidentes (uso de EPIs)					
33. Prevenção e Combate de Incêndios, planos de emergência					
34. Primeiros Socorros					
35. Ginástica Laboral					
36. Educação alimentar e nutricional					
Meio Ambiente	1	2	3	4	5
37. Gestão do meio ambiente					
38. Riscos ambientais					
Informática - Aplicativos, sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo	1	2	3	4	5
39. Acadêmico					
40. Recursos Humanos					
41. Orçamento					
42. Compras, Material e Patrimônio					
43. Controle Financeiro e Auditoria					
44. Processo e Tramitação					
45. Currículo Lattes					
46. Sistema de Gestão e indicadores externos (SINAES, CENSO ...)					
47. Outros (especifique):					
Línguas	1	2	3	4	5
48. Língua Portuguesa e Redação Oficial					
49. Inglês					
50. Espanhol					
51. Italiano					
52. Outros (especifique):					
III PARTE ó DADOS ESPECIFICOS ó Desenvolvimento Pessoal					
INSTRUÇÕES: As perguntas abaixo buscam mapear suas categorias pessoas quanto aos indicadores em questão. Responda com que intensidade você age com cada uma das afirmativas. Escala: 1 – muito baixo 2 – baixo 3 médio 4 alto 5 muito ato.					
Indicadores	Situação atual				
1. Motivação	1	2	3	4	5
53. Eu me esforço muito para melhorar meu desempenho no trabalho.					
54. Gosto de competir e vencer.					
55. Muitas vezes me vejo conversando com colegas sobre questões alheias ao trabalho.					
55. Gosto de desafio.					
57. Gosto de estar no comando.					
58. Desejo que os outros gostem de mim.					
59. Desejo saber se estou progredido na realização de minhas tarefas.					
60. Questiono as pessoas que fazem coisas com as quais não concordo.					

61. Tendo a tendência a construir relacionamentos próximos com colegas de trabalho.					
62. Gosto de determinar e atingir metas.					
	Situação atual				
63. Gosto de influenciar outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo.					
64. Gosto de pertencer a grupos e organizações.					
65. Gosto da satisfação de concluir uma tarefa difícil.					
66. Frequentemente trabalho para obter maior controle dos acontecimentos a minha volta.					
67. Gosto de trabalhar com os outros mais do que trabalhar sozinho.					
2. Liderança (Estilo Pessoal no grupo)	1	2	3	4	5
68. Preferência em realizar as tarefas individualmente					
69. Preferência em assumir as rédeas					
70. Uso do estilo e do carisma pessoal para negociar e atrair os outros para suas causas					
71. Apreciação em trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados					
72. Aceitação de desafios					
3. Trato com conflitos	1	2	3	4	5
73. Priorização dos interesses coletivos					
74. Priorização dos próprios interesses					
75. Priorização dos interesses do setor					
76. Priorização dos interesses da Instituição					
77. Predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes					
78. Evitar					
4. Nível de Stress	1	2	3	4	5
79. Eu fico exaurido pelas demandas diárias do meu trabalho, faculdade e da minha casa					
80. Meu stress é provocado por forças externas que estão além de meu controle					
81. Estou preso em circunstância com as quais simplesmente tenho que conviver					
82. Não importa o quanto eu trabalhe para ficar em dia com minhas tarefas, não consigo cumprir minha programação					
83. Tenho obrigações financeiras que acho que não conseguirei cumprir					
84. Detesto meu trabalho, mas não posso correr o risco de fazer uma mudança e carreira					
85. Estou insatisfeito com minhas relações pessoais					
86. Sinto-me responsável pela felicidade das pessoas a minha volta					
87. Fico envergonhado em pedir ajuda					
88. Não sei o quero da vida					
89. Estou desapontado por não haver alcançado aquilo que eu esperava					
90. Não importa quanto sucesso eu tenha: sinto-me vazio					
91. Se as pessoas ao meu redor fossem mais competentes, eu me sentiria mais feliz					
92. As pessoas me decepcionam					
93. Eu engulo minha raiva em lugar de expressá-la					
94. Eu fico enfurecido e ressentido quando sou magoado					
95. Não consigo aceitar críticas					
96. Tenho medo de perder meu emprego (ou de não conseguir meu formar)					
97. Eu não vejo valor em manifestar tristeza ou aflição					
98. Eu não acredito que as coisas darão certo					
5. Criatividade	1	2	3	4	5
99. Costumo seguir minha intuição, sentimentos e emoção.					
100. Gosto de modificar, transformar, agregar.					
101. A música, as cores, os movimentos são importantes para mim.					
102. Gosto de novas experiências, percorrer terrenos desconhecidos.					
103. Sinto-me bem quando meu trabalho é baseado em regras e normas previamente estabelecidas.					
104. Tenho pensamentos originais, conceitos diferentes e respostas incomuns.					
105. O "muda tudo", o "alternativo", o "sonhador", podem ser meus apelidos.					
106. Mantenho-me firme nas minhas convicções para que as mudanças não alterem as minhas rotas.					
107. Não gosto de fazer as "coisas" sempre da mesma forma					
108. Diante de qualquer problema ou situação, vou ao centro da questão, sem rodeios.					
109. Sou detalhista, dou importância a minúcias e pormenores.					
110. Estabeleço novas relações e conexões em situações diversas.					
111. Quanto mais à pessoa muda sua forma de ser, cada vez mais deixa de ser ela mesma e isso não é positivo.					
112. O julgamento dos outros sobre a minha pessoa e o meu trabalho é muito importante para mim.					
113. Devemos sempre acertar, errar é constrangedor.					
114. Arrisco-me assumindo soluções sem precedentes.					
115. Considero problemas como oportunidades.					
116. No dia-a-dia analiso situações de forma racional, objetivando atenuar riscos.					
	Situação atual				
6 Inovação	1	2	3	4	5

117. Procuo inovar na forma de fazer as atividades diárias					
118. Busco novos métodos e os adaptos as minhas necessidades					
119. Procuo criar algo novo para facilitar meu trabalho e de meus colegas					
11. Educação – o que você mais aprendeu na Instituição	1	2	3	4	5
120. Conhecimentos técnicos					
121. Novas tecnologias					
122. Habilidades relacionais (redes de relacionamento, o trato com a diversidade, capacidade para compartilhar)					
123. Consciência Socioambiental					
124 Capacidade de examinar a perspectiva do outro					
125. Capacidade de aceitar as diferenças e colaborar					
8. Administração sustentável	1	2	3	4	5
126. Tenho consciência socioambiental no desempenho de minhas atividades					
127. Busco sempre que possível reduzir, reciclar e reaproveitar materiais relativos a minha atividade profissional com papel.					
7. Ética	1	2	3	4	5
128. Busco sempre desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular.					
129. Procuo jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo					
130. Procuo sempre manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição.					

Agradecemos!

Pela sua atenção para o preenchimento deste questionário os agradecimentos da Prof.^a Dr.^a Lúcia Rejane Madruga, orientadora e da orientanda Jane Santos da Silva, servidora do CCSH. Se houver interesse do resultado desse trabalho será um prazer disponibilizá-lo, após finalização, previsto para o mês de maio de 2011, pelo e-mail: janesants@gmail.com ou no ramal 8622 ou celular 81118186.

Muito Obrigada!

Acad. Jane Santos da Silva
Mestranda do PPGA/CCSH/UFSM
(55) 81118186

Apêndice B ó Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

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

TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO

Prezado (a) Colega:

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário(a) da pesquisa "Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos Técnicos Administrativos do CCSH/UFSM, Frente Aos Desafios Da Expansão Universitária" que tem por objetivo identificar as necessidades de desenvolvimento profissional e pessoal dos TAE do CCSH, para isso indicar o grau de relevância, de 1 a 5, em cada situação sugerida no instrumento de pesquisa.

Esta pesquisa está sob orientação da Professora Lucia Rejane Da Rosa Gama Madruga, doutora do Programa de Pós Graduação em Administração da UFSM e tendo como Pesquisadora responsável a Jane Santos da Silva servidora do CCSH/UFSM.

_ Benefícios: A presente pesquisa trará benefícios diretos a você. Acreditamos ser muito importante identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos TAE, para posteriormente propormos ações de melhoria.

_ Riscos: Esta pesquisa não apresenta características para ocasionar danos físicos ou morais.

No entanto, se em algum momento ao responder as questões você se sentir constrangido(a) você poderá desistir de participar da mesma, a qualquer momento, sem prejuízo algum para você.

_ Os dados referentes a esta pesquisa ficarão guardados na Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração sob a responsabilidade da Professora Dr.^a Lucia Rejane Gama Madruga, orientadora do projeto, pelo período de dois (2) anos sendo destruídos após este período.

_ Se houver interesse no resultado desta pesquisa os participantes terão livre acesso aos resultados e será um prazer disponibilizá-lo, após finalização, previsto para o mês de maio de 2014, pelo e-mail: janesants@gmail.com ou no ramal 8622

Eu, _____ (Nome do participante), após ler as informações acima, aceito participar do referido estudo.

Santa Maria, ____ de ____ de 2013.

 Assinatura do participante da pesquisa

 Assinatura do Pesquisador

Muito Obrigada!

**Acad. Jane Santos da Silva,
 Mestranda do PPGA/CCSH/UFSM
 (55) 81118186**

Apêndice C ó Termo de Confidencialidade

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

TERMO DE CONFIABILIDADE

Prezado (a) Colega:

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa "Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos Técnicos Administrativos do CCSH/UFSM, Frente Aos Desafios Da Expansão Universitária" que tem por objetivo identificar as necessidades de desenvolvimento profissional e pessoal dos TAE do CCSH, para isso indicar o grau de relevância, de 1 a 5, em cada situação sugerida no instrumento de pesquisa.

Título do Projeto: "Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos Técnicos Administrativos do CCSH/UFSM, Frente Aos Desafios Da Expansão Universitária"

Pesquisadora responsável: Jane Santos da Silva

Orientadora do Projeto: Lucia Rejane G. Madruga (Dr.^a PPGA/UFSM)

Instituição: Centro de Ciências Sociais Humanas . UFSM

Telefones para contatos:

Celular : 55-81118186

PPGCS: 55-3020.8622

Local de coleta de dados: Centro de Ciências Sociais Humanas . UFSM

A pesquisadora do presente projeto de pesquisa se compromete a preservar a identidade e a privacidade dos participantes da pesquisa, cujos dados serão coletados a través de questionário.

Concorda, também, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão guardadas na coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, aos cuidados da orientadora Professora Dr.^a Lucia Rejane Gama Madruga pelo período de dois (2) anos e após este período, destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de **Ética em Pesquisa da UFSM** tendo recebido do Comitê de Ética - CEP-UFSM o **Protocolo Nº** , CAAE:

Santa Maria, de novembro de 2013

Jane Santos da Silva, Servidora do PPGCS/CCSH

Apêndice D ó Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos TAE/CCSH/UFSM

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL E
DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO
CCSH/UFSM**

JANE SANTOS DA SILVA

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

REITOR

Prof. Paulo Afonso Burmann

VICE-REITOR

Prof. Paulo Bayard Dias Gonçalves

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Adm. Neiva Maria Cantarelli

DIREÇÃO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

Prof. Mauri Leodir Löbler

Vice-Diretor do CCSH

Prof. Wanderlei José Ghilardi

EQUIPE TÉCNICA

Assistente em Administração ó Jane Santos da Silva

Profa. Dra. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Apresentação

O presente Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAE) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) tem como objetivo atender não apenas as demandas diagnósticas, por meio do levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional e pessoal dos TAEs, mas também o cumprimento do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que determina a implantação da Gestão de Pessoas por Competência, pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, onde cada instituição deverá, através de mecanismos próprios, identificar as competências necessárias ao seu desenvolvimento e de seus funcionários, promovendo com isso a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Os TAE do CCSH encontram-se em um ambiente organizacional administrativo, que envolve as seguintes áreas do conhecimento: gestão administrativa e acadêmica, planejamento, execução e avaliação de projetos, e atividades na área de auditoria interna, organização e métodos, orçamento, finanças, material, patrimônio, protocolo, arquivo, administração e desenvolvimento de pessoal, saúde do trabalhador, higiene e segurança no trabalho, assistência a comunidade interna, atendimento ao público e serviços gerais de secretaria em unidades acadêmicas administrativas.

A literatura relacionada à Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) mostrou a necessidade da organização promover ações educacionais em todos os níveis aos seus colaboradores, a começar pela informação, depois a instrução, treinamento e educação (VARGAS e ABBAD, 2006).

Segundo Sonoglio (2008) a capacidade de aprendizagem de uma organização está diretamente ligada à capacidade que seus colaboradores têm em aprender. Desse modo, a organização deve investir em ações educacionais voltadas ao desenvolvimento da capacidade cognitiva de seus funcionários, tornando a instituição mais eficiente.

Com base nos resultados de uma pesquisa diagnóstica considerou-se que a proposta do Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal, seja dividida em duas dimensões, relativos ao do desenvolvimento profissional, quais sejam: Desenvolvimento Profissional e Desenvolvimento Pessoal.

1ª Dimensão: Desenvolvimento Profissional

Primeira fase: Propor parcerias com setores da UFSM para implementação dos cursos de capacitação e qualificação dos TAE do CCSH como a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o Departamento de Administração, o Departamento de Controle e Finanças (DCF), e o Centro de Processamento de Dados (CPD).

Para promover a Qualidade de vida dos TAEs/CCSH propor parcerias com o Centro de Educação Física, com os cursos de Fisioterapia, Psicologia dentre outros.

Segunda Fase: Implementação dos cursos cujas pontuações forem superior a 70% (inclusive) no nível de alta importância de acordo com as necessidades dos TAE.

Ao final de cada curso propõem-se avaliação nos propostos por KIRKPATRICK, (1998b)

Terceira Fase: Implementação dos cursos cuja pontuação esteja abaixo de 70%, no nível de alta importância por serem necessários ao desenvolvimento profissional de alguns TAE e assumindo para os demais a característica de aprimoramento, por não estarem vinculados diretamente às atividades desenvolvidas pela maioria, MENESES (2010).

Quarta Fase: Ao final de cada curso propõem-se avaliação nos propostos por KIRKPATRICK, (1998b)

2ª Dimensão: Desenvolvimento Pessoal

Em termos de Desenvolvimento Pessoal, segundo MENESES (2010), todos os cursos citados podem servir a alguns TAEs para seus respectivos desenvolvimentos pessoais, a exemplo os cursos de línguas por não ser exigência direta dos cargos que ocupam e das atividades que desempenham, mas alguns são de cunho estratégico como os cursos de língua inglesa, espanhola, italiana, libras.

Primeira fase: Propor parcerias com setores da UFSM para implementação dos cursos de capacitação e qualificação dos TAE do CCSH como a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o Departamento de Administração, o Departamento de Controle e Finanças (DCF), e o Centro de Processamento de Dados (CPD).

Segunda Fase: Desenvolvimento Pessoal

- Seminário: I Seminário de valorização da produção dos TAE do CCSH.
- Sugestão na área de desenvolvimento pessoal são palestras e oficinas que desenvolvam as temáticas ligadas à motivação, criatividade, liderança, estresse, trato com conflito, inovação, administração sustentável, ética no serviço público.
- Implementação dos cursos cujas pontuações forem superior a 70% (inclusive) no nível de alta importância de acordo com as necessidades dos TAE e Implementação dos cursos cuja pontuação esteja abaixo de 70%, no nível de alta importância por serem necessários ao desenvolvimento profissional de alguns TAE e assumindo para os demais a característica de aprimoramento, por não estarem vinculados diretamente às atividades desenvolvidas pela maioria, MENESES (2010).

Terceira Fase: - Avaliação, ao final de cada curso/Evento propõem-se avaliação nos propostos por KIRKPATRICK, (1998b)

Quarta Fase: Criação do Centro de Convivência para os Servidores TAE do CCSH.

A criação de um espaço de convivência para os servidores do CCSH. Um único local, que abranja espaços para convivência sem compromisso com atividades específicas, onde os TAEs possam conversar e trocar idéias, espairecer e se reunir para confraternizar periodicamente. Em outra parte um espaço para atividades ligadas à saúde e qualidade de vida como ginástica laboral, atividades físicas, e uma terceira parte do mesmo espaço para cursos de capacitação e palestras voltadas tanto para o desenvolvimento profissional quanto para o desenvolvimento pessoal dos TAE.

Quinta Fase: Avaliação das ações do espaço por meio de uma Pesquisa de Satisfação.

A seguir apresenta-se a proposta de Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal voltado exclusivamente para as necessidades dos TAE do CCSH que teve como base as respostas dos mesmos em relação às necessidades Profissionais e Pessoais.

2***Linhas de Desenvolvimento Profissional – Básico***

As linhas que compõem o Desenvolvimento Profissional Básico visam à capacitação do servidor para desenvolver suas atividades com maior eficiência e eficácia, fornecendo as ferramentas administrativas básicas e são compostas pelos cursos que obtiveram no mínimo 70% de alta importância na avaliação dos TAE.

Gestão de Pessoas (processos comportamentais, gerenciais e técnicos)

Esta linha tem como objetivo qualificar o servidor para desempenhar suas atividades, em termos gerais fornecendo conhecimentos básicos sobre legislação, ética no serviço público, administração pública, qualidade no atendimento, Projeto Político Pedagógico, Filosofia da UFSM, entre outros.

Gestão da Informática e Comunicação

Esta linha tem como objetivo qualificar o servidor em termos de utilização dos sistemas de rotinas de trabalho, documentação, redação oficial, sendo curso obrigatório nivelador aos novos servidores e de atualização ou reciclagem aos mais antigos.

Ciência e Tecnologia

Visa preparar o servidor com conhecimentos básicos sobre softwares administrativos, e a utilizar a Tecnologia da Informação para tornar a administração mais eficiente.

Planejamento e Logística

O objetivo desta linha é capacitar o colaborador em termos de planejamento estratégico, execução orçamentária, gestão de materiais e patrimônio.

Saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida

Esta linha possui caráter de desenvolvimento profissional voltada para prevenção de acidentes em geral e de doenças funcionais.

Meio Ambiente

O objetivo desta linha é capacitar o servidor, visando à redução do desperdício de material, a reciclagem, com foco na preservação do meio ambiente e economia de recursos financeiros.

Informática - Aplicativos, sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo

Visa o treinamento dos servidores na utilização de Sistemas, com foco no Sistema Integrado Educacional (SIE), Controle Acadêmico e Administrativo via Programa padrão no Office Access e no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) do Governo Federal.

2

Linhas de Desenvolvimento Profissional – Básico**2.1 Curso: Gestão de Pessoas (processos comportamentais, gerenciais e técnicos)**

Objetivo: Possibilitar o conhecimento e a atualização em Legislação voltada aos colaboradores e subsistemas da área da Administração pública.

Conteúdo

- Atualização da legislação de pessoal e rotinas (RJU e legislação complementar)
- Planejamento e gestão estratégica de pessoas
- Plano de Carreira PCCTAE
- Competências Organizacionais e individuais
- Legislação de pessoal no Setor Público
- Previdência social e aposentadoria
- Relações de trabalho
- Qualidade de vida e saúde do trabalhador

2.2

Curso: Qualidade no Atendimento

Objetivo: O objetivo preparar o servidor para representar bem a Instituição, por que o atendimento ao público a função que exige maior envolvimento com o conhecimento, pois é a partir dele que surgirá a boa ou má impressão da empresa, ou seja, se há um bom atendimento na captação de informações, logo o atendimento será também bom,

Conteúdo

- Aspectos tangíveis: aparência da instalação física, equipamentos, pessoal, etc.
- Postura profissional (Confiabilidade: habilidade para cumprir o prometido)
- Procedimentos para o bom atendimento (conhecimentos necessários, Cortesia: educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade.
- Acessibilidade: facilidade de contato com as pessoas na organização.
- Comunicação Segura: minimização ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações.

Linhas de Desenvolvimento Profissional – Básico

2

2.3 Curso: Gestão Pública

Objetivo: Possibilitar o conhecimento e a atualização da Legislação voltada aos colaboradores e subsistemas da área da Administração pública.

Conteúdo

- Legislação de pessoal no Setor Público (RJU e legislação complementar)
- Avaliação de Desempenho
- Subsistemas de Administração de Pessoal
- Subsistemas e Rotinas de Trabalho e Gestão
- Administração Pública (Legislação, Plano de Carreira, Ética...)
- Legislação (RJU e Legislação Complementar)
- Ética no serviço Público
- Projeto Político Pedagógico, Missão, Valores, da UFSM etc..

2.4 Curso: Gestão da Informática e Comunicação

Objetivo: Capacitar para utilização da informática e da comunicação na Administração Pública.

Conteúdo

- Legislação
- Gestão de Documentos Digitais
- Comunicação
- Sistemas e Rotinas de Trabalho Administrativo
- Língua Portuguesa e Redação Oficial

2.5 Curso: Ciência e Tecnologia

Objetivo: Capacitar para utilização da Ciência e da Tecnologia na Administração Pública.

Conteúdo

- Legislação
- Tecnologia da Informação

2

Linhas de Desenvolvimento Profissional – Básico**2.6 Curso: Planejamento e Logística**

Objetivo: Capacitar para utilização técnicas de planejamento e logística na Administração Pública.

Conteúdo

- Elaboração e Execução de Projetos
- Planejamento Estratégico
- Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho
- Processos de Mudança Organizacional
- Planejamento e Execução Orçamentária
- Gestão de Materiais
- Gestão do Patrimônio

2.7

Curso: Saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida

Objetivo: Proporcionar o conhecimento das atividades que garantem as condições de trabalho capazes de proporcionar saúde aos servidores, segundo a Organização Mundial da Saúde.

Conteúdo

- Segurança no Trabalho e prevenção de acidentes (uso de EPIs)
- Prevenção e Combate de Incêndios, planos de emergência
- Primeiros Socorros
- Segurança e saúde do trabalhador
- Saúde Pessoal e doenças profissionais
- Ginástica Laboral

2.8

Curso: Meio Ambiente

Objetivo: Proporcionar o conhecimento relativo ao uso e procedimentos adequados para preservação do meio ambiente

Conteúdo

- Educação Ambiental (reaproveitamento, reciclagem)
- Gestão do meio ambiente
- Riscos ambientais

Linhas de Desenvolvimento Profissional – Básico

2

2.9 Curso: Informática ó Aplicativos I (sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo)

Objetivo: Proporcionar o conhecimento relativo aos aplicativos e sistemas mais utilizados nas secretarias administrativas.

Conteúdo

- Acadêmico
(SIE ó portal do aluno, portal do professor funcionamento)
- Recursos Humanos
(SIE ó férias etc)
- Orçamento (planilhas)
- Compras, Material e Patrimônio
(SIE compra de material de consumo e permanente..)
- Controle Financeiro e Auditoria
- Processo e Tramitação
- SCDP (cadastro usuários, diárias nacionais e internacionais, passagens aéreas nacionais e internacionais, prestação de contas, valor das diárias nacionais e internacionais dentre outros tópicos)

2.10 Informática - Aplicativos ó II (sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo)

Objetivo: Proporcionar o conhecimento relativo ao uso do aplicativo Access nas secretarias administrativas.

Conteúdo

- Controle Acadêmico, Administrativo, controle orçamentário e patrimonial via Programa padrão utilizando o aplicativo Office Access.

3**Linhas de Desenvolvimento Profissional – Específico**

As linhas que fazem parte do desenvolvimento profissional específico visam à capacitação do servidor para desenvolver suas atividades com maior eficiência e eficácia, fornecendo as ferramentas específicas ao desempenho das funções.

Educação

A linha de educação tem como objetivo dar o suporte técnico em termos de Metodologia da Pesquisa

Direito e Justiça

Visa exclusivamente preparar os servidores para lidarem com processos e sindicâncias.

Economia, Orçamento e Finanças

Voltada para o planejamento e execução contábil, sendo exclusivo aos setores financeiros.

Logística

Com foco em licitação, contratos e gestão de convênios.

Saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida

Esta linha visa o bem estar do servidor, através de cursos que buscam melhorar a qualidades de vida.

Informática ó Aplicativos, sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo

Objetiva treinar o servidor no preenchimento do lattes de modo mais eficiente para atender as demandas acadêmicas, bem com a utilização de sistemas de gestão e indicadores externos. E possibilitar conhecimento para criação de livros eletrônicos.

Línguas

Os cursos de línguas visam à capacitação dos TAEs em língua inglesa, espanhola, italiana e libras.

Linhas de Desenvolvimento Profissional – Específico

3

3.1 Curso: Educação ó I

Objetivo: Proporcionar o conhecimento relativo aos aplicativos e sistemas mais utilizados nas secretarias administrativas.

Conteúdo

- Metodologia da Pesquisa

3.2 Curso: Direito e Justiça ó I

Objetivo: Proporcionar o conhecimento relativo aos aplicativos e sistemas mais utilizados nas secretarias administrativas.

Conteúdo

- Processo Administrativo, Sindicância e Inquérito

3.3 Curso: Economia, Orçamento e Finanças ó I

Objetivo: Proporcionar o conhecimento relativo aos aplicativos e sistemas mais utilizados nas secretarias administrativas.

Conteúdo

- Planejamento e Execução Contábil

3.4 Curso: Logística ó II

Objetivo: Proporcionar o conhecimento relativo aos aplicativos e sistemas mais utilizados nas secretarias administrativas.

Conteúdo

- Licitação e Contratos
- Gestão de Convênios

3.5 Curso: Informática ó Aplicativos ó III

(sistemas internos, programação, tecnologia da informação e sistemas de governo)

Objetivo: Proporcionar o conhecimento relativo aos aplicativos e sistemas mais utilizados nas secretarias administrativas.

Conteúdo

- Currículo Lattes
- Sistema de Gestão e indicadores externos (SINAES, CENSO ...)
- e-BOOK, Introdução editorial para e-Books

3

Linhas de Desenvolvimento Profissional – Específico

3.6

Curso: Língua Estrangeira ó Inglês

Objetivo: Oportunizar aos servidores o conhecimento da língua estrangeira, melhorar as comunicações com a comunidade, com alunos do intercambio com outros países, e interação com as atividades de trabalho que requerem o conhecimento.

Conteúdo

- Alfabeto, cumprimentos, Numerais, calendário (dias da semana, mês etc.)
 - Nacionalidades, localidades, Família, casa ó partes e utensílios, móveis
 - Nutrição e alimentos, partes do corpo humano
 - Animais, cores, Vestuários, esportes
 - **Gramática:** Pronomes, Substantivos, Tempos verbais: presente, passado e futuro, Modais, Advérbios, Adjetivos
 - Leitura e conversação e comunicação verbal, Expressões
 - Organização textual, Estratégia de leitura
-

3.7

Curso: Língua Estrangeira ó Espanhol

Objetivo: Oportunizar aos servidores o conhecimento da língua estrangeira, melhorar as comunicações com a comunidade, e alunos de intercambio da America latina, convênios internacionais, e interação com as atividades de trabalho que requerem o conhecimento.

Conteúdo

- Alfabeto, cumprimentos, Numerais, calendário (dias da semana, mês etc.)
- Nacionalidades, localidades, Família, casa ó partes e utensílios, móveis
- Nutrição e alimentos, partes do corpo humano, Animais, cores, Vestuários, esportes
- **Gramática:** Pronomes, Substantivos, tempos verbais: presente, passado e futuro, Modais, Advérbios, Adjetivos
- Leitura e conversação e comunicação verbal, Expressões
- Organização textual
- Estratégia de leitura

Linhas de Desenvolvimento Profissional – Específico

3

3.8 Curso: Língua Estrangeira ó Italiano

Objetivo: Oportunizar aos servidores o conhecimento da língua estrangeira, melhorar as comunicações com a comunidade, descendentes de italiano na Quarta Colônia, convênios internacionais, e interação com as atividades de trabalho que requerem o conhecimento.

Conteúdo

- Alfabeto, cumprimentos, Numerais, calendário (dias da semana, mês etc.)
- Nacionalidades, localidades, Família, casa ó partes e utensílios, móveis
- Nutrição e alimentos, partes do corpo humano, Animais, cores, Vestuários, esportes
- **Gramática:** Pronomes, Substantivos, Tempos verbais: presente, passado e futuro, Modais, Advérbios, Adjetivos
- Leitura e conversação e comunicação verbal, Expressões
- Organização textual
- Estratégia de leitura

3.9 Curso: Língua Estrangeira ó Francês

Objetivo: Oportunizar aos servidores o conhecimento da língua estrangeira, melhorar as comunicações com a comunidade, alunos de intercambio, convênios internacionais, e interação com as atividades de trabalho que requerem o conhecimento.

Conteúdo

- Alfabeto, cumprimentos, Numerais, calendário (dias da semana, mês etc.)
- Nacionalidades, localidades, Família, casa ó partes e utensílios, móveis
- Nutrição e alimentos, partes do corpo humano, Animais, cores, Vestuários, esportes
- **Gramática:** Pronomes, Substantivos, Tempos verbais: presente, passado e futuro, Modais, Advérbios, Adjetivos
- Leitura e conversação e comunicação verbal, Expressões
- Organização textual
- Estratégia de leitura

3.10 Curso: Linguagem de Sinais ó Libra

Objetivo: Oportunizar aos servidores o conhecimento da linguagem de sinais, melhorar as comunicações com a comunidade, alunos de intercambio e da America latina, convênios internacionais, e interação com as atividades de trabalho que requerem o conhecimento. Acessibilidades.

Conteúdo

- Inclusão social
- Acessibilidade: Braile, Libras (estrutura)
- Alfabeto, cumprimentos
- Numerais e calendário (dias da semana, mês etc.)
- Linguagem dos sinais
- Família, casa ó partes e utensílios, móveis
- Nutrição e alimentos, partes do corpo humano
- Animais, cores, Vestuários, esportes

Em termos de desenvolvimento pessoal, segundo MENESES (2010), todos os cursos citados podem servir a alguns TAEs para seus desenvolvimentos pessoais, a exemplo os cursos de línguas por não ser exigência direta dos cargos que ocupam e das atividades que desempenham, mas alguns são de cunho estratégico como os cursos de língua inglesa, espanhola, italiana, libras.

As sugestões para a área de Desenvolvimento Pessoal são: Seminários, palestras e oficinas que desenvolvam as temáticas ligadas à motivação, criatividade, liderança, estresse, trato com conflito, inovação, administração sustentável, ética no serviço público, Educação alimentar e nutricional e convivência.

4 Desenvolvimento Pessoal

4.1 I Seminário Valorização dos TAE

Programação:

1.º dia: Palestras e oficinas sobre: Ética no serviço Público, trabalho em equipe, trato com conflito, Estresse no trabalho.

2.º dia: Palestras e oficinas sobre: motivação, Liderança, Criatividade, Administração sustentável, Inovação.

3.º dia: TAE produzindo conhecimento ó Apresentações dos Produtos feitos pelos Mestrandos e Mestres em Organização e Gestão Pública pela UFSM Turma 2011, 2012 e 2013.

4.º dia: Seminários dos TAEs apresentados os Setores do CCSH e suas atividades:

- Graduações
- Pós-Graduações
- Departamentos
- Assessoria Judiciária
- GEAIC
- Secretaria de Finanças
- Assessoria de Comunicação
- Infraestrutura
- Secretaria direção Centro
- Biblioteca Setorial
- Laboratórios (informática, LEPA, Comunicação..)

4 Desenvolvimento Pessoal

4.2 Qualidade de vida dos TAE

A criação de um espaço alternativo para convivência e integração entre os TAE, local onde possam ficar na hora do intervalo, ou participar de atividades específicas.

O que se deseja é um espaço onde possa haver a convivência sem estar participando de um curso ou aula, mas que também tenham esta possibilidade.

_ Criação de uma comissão para analisar a viabilidade da criação e implantação do espaço de Convivência para os servidores do CCSH.

Um único local, que abranja espaços distintos: O Espaço de Convivência do CCSH será formado por três subespaços:

1.º Espaço: Espaço para convivência sem compromisso com atividades específicas, onde os TAEs possam conversar e trocar idéias espaiarecer se reunir para confraternizar periodicamente (Churrasqueira, TV, pia, mesa e bancos) com capacidade para eventos de confraternização dos setores do CCSH.

2.º Espaço: Espaço para atividades ligadas a saúde e qualidade de vida como ginástica laboral, atividades físicas.

3.º Espaço para cursos de capacitação e palestras voltadas tanto para o desenvolvimento profissional quanto para o desenvolvimento pessoal dos TAEs.

- Banheiros: feminino e masculino.

Salientando que este espaço também será utilizado pelos docentes lotados no Centro de Ciências Sociais e Humanas, uma vez que todos são servidores da Instituição e colegas de Centro.

5

Considerações finais

O presente Plano de Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos TAE do CCSH possui caráter inovador por atender a realidade específica dos mesmos que diferem dos demais Centros de Ensino da UFSM. Tem caráter social por promover a integração dos servidores nos cursos, oficinas e palestras, e promove a melhoria da qualidade de vida com a criação do centro de convivência.

O Centro de Ciências Sociais e Humanas ao implantar o presente Plano torna-se modelo em gestão de pessoas e qualidade de vida dos colaboradores, não apenas para a UFSM, mas para as demais IFES.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Artmed editora, Porto Alegre, 2010.

SONOGLIO, C. M.; SANTOS, F. F.; MARION FILHO, P. J. A empresa que aprende: a nova gestão da economia globalizada. *In: Administração teoria sistêmica e complexidade*. Editora UFSM ó 2008 ó Santa Maria/RS.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Base conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação ó TD&E. *in Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. ARTMED Editora, 2006, Porto Alegre 576 p.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação ó TD&E. *In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana ó Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas ó Porto Alegre: Artmed, 2006 (cap. 7).*