

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

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
LOTADOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Luciane Inês Matte

Santa Maria, RS, Brasil

2014

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
LOTADOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

Luciane Inês Matte

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Linha de Pesquisa em Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**

Orientador: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

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

Matte, Luciane Ines

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO LOTADOS NA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM) / Luciane Ines Matte.-
2014.

90 p. : 30cm

Orientador: Daniel Arruda Coronel
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Administração Pública 2. Gestão de Pessoas 3.
Capacitação 4. Levantamento das necessidades de
treinamento I. Arruda Coronel, Daniel II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas**

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

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
LOTADOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

elaborada por
Luciane Inês Matte

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Daniel Arruda Coronel, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Reisoli Bender Filho, Dr. (UFSM)

Caio Cesar Piffero Gomes, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 24 de julho de 2014.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

Aos meus pais, Armando (*in memoriam*) e Marta pelos ensinamentos e valores transmitidos e pelo amor incondicional.

Ao meu orientador, Professor Dr. Daniel Arruda Coronel, pela atenção, dedicação, orientação, amizade, confiança e incentivo constante para o meu crescimento pessoal.

Agradeço também aos membros da banca de defesa da minha dissertação: Prof. Dr. Reisoli Bender Filho e ao Téc. Administrativo em Educação - Psicólogo Dr. Caio César Píffero Gomes, pelas sugestões enriquecedoras oferecidas à minha pesquisa.

Aos professores e técnico-administrativos em educação do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste estudo.

À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), pelo suporte necessário à realização desta pesquisa, através de respostas a questionários e entrevistas.

A todos os colegas da PROGEP que colaboraram com este trabalho, sendo sujeitos desta pesquisa.

Aos colegas do Mestrado pela amizade, por compartilharem alegrias, “aulinhas”, angústias e momentos de descontração durante todo este percurso.

A todos os amigos que estiveram ao meu lado durante esta caminhada, agradeço pela amizade, companhia e incentivo.

Enfim, dedico minha profunda gratidão a todos que estiveram ao meu lado durante esta caminhada.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO LOTADOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

AUTORA: LUCIANE INÊS MATTE

ORIENTADOR: DANIEL ARRUDA CORONEL

Data e local da defesa: Santa Maria, 24 de Julho de 2014.

Este trabalho teve por objetivo identificar quais são os critérios balizadores utilizados para a seleção dos cursos de capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria (PROGEP/UFSM); verificar quais são os programas de capacitação oferecidos para os servidores; identificar a forma com que a política de capacitação vem sendo gerida, considerando-se a realidade institucional e, ainda, identificar quais os cursos de capacitação que mais atendem às demandas dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da PROGEP. Neste sentido, o presente estudo procurou aplicar um modelo de levantamento das necessidades de capacitação dos servidores TAEs, lotados na PROGEP/UFSM. Para tanto, buscou-se, primeiramente, identificar que fatores definem a oferta dos cursos de capacitação para os TAEs da PROGEP. A coleta dos dados necessários para a realização deste estudo foi realizada através da aplicação de um questionário, o qual foi dividido em três etapas de acordo com os objetivos a serem alcançados. São elas: avaliar a organização (composto por dezessete perguntas); avaliar as tarefas desenvolvidas pelos TAEs (contando com nove perguntas) e avaliar o perfil dos servidores (através de vinte e uma perguntas). Também foi utilizada uma tabela contendo os cursos de capacitação divididos em áreas temáticas, visando-se identificar quais os mais procurados pelos servidores. Ainda, foi realizada uma entrevista com os gestores da PROGEP buscando-se obter informações acerca da política de gestão de pessoas da PROGEP/UFSM, além de observações *in loco*. Os resultados evidenciam que a UFSM segue as diretrizes do Levantamento das Necessidades de Capacitação, mas também apontam que existem várias lacunas no que se refere aos cursos de capacitação ofertados. Os servidores, de maneira geral, avaliaram bem a instituição, mas apontaram uma distribuição ineficiente de informações relevantes no que se refere à organização. Por outro lado, reconhecem que a UFSM tem uma boa capacidade de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua. Com relação aos cursos de capacitação, aqueles que mais atendem às demandas dos servidores da PROGEP são, respectivamente, Língua Portuguesa e Redação Oficial, Qualidade no Atendimento e Administração Pública, pois apresentaram as maiores médias na avaliação.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Capacitação. Levantamento das necessidades de treinamento.

ABSTRACT

Masters Thesis
Management Graduate Program
Federal University of Santa Maria

MAPPING THE TRAINING NEEDS OF TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE STAFF IN EDUCATION AT THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA - BRAZIL

AUTHOR: LUCIANE INÊS MATTE

SUPERVISOR: DANIEL ARRUDA CORONEL

Date and place of defense session: Santa Maria, July 24, 2014.

The aim of this paper was to identify the main criteria used for the selection of training courses of the Department of Human Resources of the Federal University of Santa Maria – Brazil; to find out which are the training programs offered to staff members; to identify the way the policy on training has been managed, considering the institution's reality, and, besides, to identify which training courses are more suitable for technical and administrative staff in education from Department of Human Resources. This way, the present study aimed at to apply a model for the mapping of training needs of technical and administrative staff in education working at the Department of Human Resources of the Federal University of Santa Maria. For this, at first it was sought to identify the factors that define the offer of training courses to the technical and administrative staff in education from the Department of Human Resources. The collection of data necessary for the accomplishment of this study was made through the application of a questionnaire, which was divided into three parts according to the aims to be achieved. They are: to analyze the organization (comprising seventeen questions); to analyze the tasks developed by the technical and administrative staff in education (comprising nine questions) and to analyze the profile of staff members (comprising twenty-one questions). It was also used a table including the names of the training courses arranged into three thematic areas, aiming at identifying which of them are the most sought by staff members. Furthermore, it was held an interview with managers of the Department of Human Resources, seeking to gather information about the people management policy adopted by the Department of Human Resources, as well as observations *in loco*. The results show that the Federal University of Santa Maria follows the guidelines suggested in the Mapping of the Training Needs, but they also indicate that there many gaps regarding the training courses offered. Staff members in general evaluated the institution well, but they pointed out an inefficient distribution of relevant information concerning the organization. On the other hand, they assume that the Federal University of Santa Maria has a good ability to supply services and products that are suitable for the market where it operates. Relating to the training courses, the ones that most meet the needs of Department of Human Resources staff are, respectively, Portuguese Language and Official Writing, Quality Service and Public Administration because they attained the highest scores in the evaluation.

Key-words: Public Administration. People Management. Training. Mapping of the Training Needs.

LISTA DE ABREVIATURAS

CCON – Coordenadoria de Concursos
CCRE – Coordenadoria de Concessões e Registros
CESNORS – Centro de Educação Superior Norte - RS
CIMDE – Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento
CPAG – Coordenadoria do Sistema de Pagamentos
CPPD – Coordenação Permanente de Pessoal Docente
CQVS – Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
EAD – Educação a Distância
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
FUNCEP – Fundação Centro de Formação do Serviço Público
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
LNC – Levantamento das Necessidades de Capacitação
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NED – Núcleo de Educação e Desenvolvimento
NTE – Núcleo de Tecnologia Educacional
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PEOF – Perícia Oficial em Saúde
PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RH – Recursos Humanos
RJU – Regime Jurídico Único
SEADM – Secretaria Administrativa
SEDAP – Secretaria de Administração Pública
SIE – Sistema de Informações para o Ensino
SPSS – Statistical Package for the Social Sciences
TAE – Técnico-Administrativos em Educação
UDESSM – Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A	Termo de Confidencialidade.....	89
Apêndice B	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Organograma da UFSM.....	28
Figura 2 -	Organograma da PROGEP.....	30
Figura 3 -	Etapas do processo de capacitação.....	31
Figura 4 -	Coordenadorias e Núcleos da PROGEP.....	38
Figura 5 -	Percepção dos gestores acerca da Política de Gestão de Pessoas – UFSM.....	45
Figura 6 -	Distribuição da amostra por gênero.....	47
Figura 7 -	Idade dos servidores lotados na PROGEP.....	47
Figura 8 -	Tempo de Serviço na UFSM.....	48
Figura 9 -	Escolaridade dos servidores da PROGEP.....	48
Figura 10 -	Renda Mensal dos servidores da PROGEP.....	49
Figura 11 -	Estado Civil dos servidores da PROGEP.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Valores de <i>Alpha de Cronbach</i>	40
Tabela 2	Análise da Organização	50
Tabela 3	Análise do Desempenho da Tarefa	53
Tabela 4	Análise da Tarefa Quanto à Duplicidade e Tempo de Execução	55
Tabela 5	Análise da Tarefa Quanto à Intensidade	56
Tabela 6	Análise da Tarefa Quanto à Participação nas Decisões	56
Tabela 7	Análise da Tarefa Quanto à Formação Profissional	57
Tabela 8	Cursos de Capacitação – Gestão de Pessoas.	58
Tabela 9	Cursos de Capacitação – Educação	59
Tabela 10	Cursos de Capacitação – Direito	59
Tabela 11	Cursos de Capacitação – Gestão da Informação	60
Tabela 12	Cursos de Capacitação – Ciência e Tecnologia	60
Tabela 13	Cursos de Capacitação – Planejamento	61
Tabela 14	Cursos de Capacitação – Economia, Orçamento e Finanças	61
Tabela 15	Cursos de Capacitação – Logística	62
Tabela 16	Cursos de Capacitação – Saúde	63
Tabela 17	Cursos de Capacitação – Agropecuária e Meio Ambiente	64
Tabela 18	Cursos de Capacitação – Informática	65
Tabela 19	Cursos de Capacitação – Línguas	66
Tabela 20	Cursos de Capacitação – Sugestão dos Servidores	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.2 Justificativa	16
1.3 Estrutura do trabalho	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública	19
2.2 Capacitação na Gestão de Pessoas	24
2.3 Capacitação de pessoas na PROGEP/UFSM	26
3 METODOLOGIA	36
3.1 Delineamento e definição dos termos	36
3.2 Coleta de dados	37
3.3 Etapas do questionário	39
3.4 Tratamento e análise dos dados	39
3.5 Roteiro da Entrevista	41
3.6 Aspectos Éticos	43
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 Entrevistas	44
4.2 Questionários	46
4.2.1 Análise da Organização	50
4.2.2 Análise da Tarefa	53
4.2.3 Avaliação das Habilidades e Atitudes Individuais	57
CONCLUSÕES	69
REFERÊNCIAS	72
Anexo A – Modelos de questionários aplicados	77
Anexo B – Tabela de capacitação	85
Anexo C – Modelo de entrevista utilizada	88
Apêndice A – Termo de Confidencialidade	89
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	90

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas ganhou destaque a partir da década de 1980 e, com isso, passou a enfrentar uma série de desafios do ponto de vista ambiental e organizacional, decorrentes da globalização da economia, da evolução dos meios de comunicação, do desenvolvimento tecnológico, da competitividade e de uma série de outros fatores. A partir da mudança no contexto interno e no meio ambiente das organizações públicas e privadas, ocorre, então, a renovação do modelo de gestão, especialmente no que se refere à gestão de pessoas, decorrente da necessidade de sobrevivência no ambiente de atuação.

O primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoas ocorreu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoas, os quais podem ser entendidos como um método organizacional, uma cultura, que depende das características ambientais, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão empreendido (FLEURY & FLEURY, 2000).

Na Administração Pública, a gestão de pessoas é o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades desenvolvidas nas áreas de seleção, orientação, avaliação, capacitação e qualificação do quadro de servidores dos órgãos públicos (BERGUE, 2010). Devido ao processo de mudanças constantes, que caminha em direção a um modelo organizacional mais ágil e eficiente, que busca atender às necessidades da sociedade, o diferencial de uma organização passa pelo modo com que essa desenvolve seu potencial humano intelectual, sendo esse último um ponto imprescindível para o alcance do sucesso de sua missão. Diante disso, a área de Treinamento e Desenvolvimento constitui uma das principais ferramentas da gestão de pessoas com vistas à busca de eficiência e eficácia organizacionais (MORAES, 2002).

Neste sentido, a organização deve voltar seus esforços para as atividades de desenvolvimento de pessoas para que o processo de interação indivíduo-organização e vice-versa tenha sucesso e, dessa forma, possa atingir os objetivos a que se propõe. Para que ocorra o crescimento da organização, é necessário que ela conte com profissionais qualificados e integrados, cabendo à área de treinamento e desenvolvimento mapear esse caminho. No entanto, muitas organizações não possuem

conhecimento sobre os fatores que fazem parte do treinamento e desenvolvimento de pessoas, seus aspectos motivacionais, comportamentais, organizacionais, necessidade de conhecimento, aprendizagem, dentre outros. Dessa forma, é importante criar a cultura da participação, a gestão e disseminação do conhecimento necessárias para o desenvolvimento de pessoas, o diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento, para, assim, alcançar suas metas (MORAES, 2002).

A qualidade do serviço público e o alcance de um desempenho estatal mais efetivo tornaram-se, dessa maneira, um dos grandes desafios da Administração Pública. Tal cenário exige dos governantes a adoção de ações inovadoras na gestão do setor público, uma vez que a mudança de perfil do Estado exige o atendimento de demandas por competência, de gestão de mudanças, de riscos e de inovação (WILHELM, 2013).

As mudanças no setor público brasileiro são mencionadas por Olivier (2001), quando afirma que, embora tenham sido iniciadas para uma maior profissionalização da gestão pública, são ainda pouco significativas, principalmente em relação à área de recursos humanos (RH). Em muitas organizações públicas, observa-se certa dificuldade na adoção de novas técnicas de gestão de RH, resultando em defasagem em relação à evolução do mercado e às mudanças na gestão de RH. Na concepção de Marconi (2010), há necessidade de desenvolvimento da área de RH no setor público, de modo a criar condições para solução de alguns problemas ainda presentes, como a desmotivação dos funcionários e a precariedade no atendimento aos cidadãos (MAGALHÃES et al., 2010).

A preocupação com a gestão de pessoas representa uma questão estratégica nas organizações, uma vez que os trabalhadores vêm aumentando significativamente seus níveis de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. Nesse sentido, é possível afirmar que os indivíduos organizacionais realizam-se pessoalmente sendo criativos e aprendendo constantemente. Corroborando tal ideia, Levy (2001) explica que a capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público, sem falar na motivação que a mesma pode promover.

A Administração Pública está cada vez mais ciente de que o investimento nos seus servidores representa mais qualidade dos serviços oferecidos à população. Em busca de aperfeiçoar os serviços prestados, recorre-se a programas de treinamento e capacitação para o desenvolvimento tanto profissional quanto institucional. Os programas de capacitação tendem a aperfeiçoar habilidades individuais e aquelas

relacionadas ao cargo. Dessa forma, a capacitação mostra-se um instrumento indispensável para se alcançar o desenvolvimento organizacional. Para tanto, é necessário utilizar-se de métodos eficientes para levantamento das carências de habilidades de cada setor no sentido de oferecer cursos personalizados e com maior aproveitamento dos conhecimentos adquiridos (COIMBRA & OLIVEIRA, 2012).

Embora haja extensa literatura dedicada à gestão e à capacitação de pessoas nas empresas, poucas obras tomam como foco as especificidades desse tema na Administração Pública. Existem diversas ações de capacitação em todo o país, mas elas ainda não são coordenadas, limitam-se a políticas de governo e não se referem a Políticas Públicas de capacitação dos servidores, o que tornaria as ações perenes, contínuas e objetivas (AMARAL, 2010).

Na Administração Pública, é preciso encontrar alternativas de desenvolvimento dos recursos humanos presentes, adequar os indivíduos à tecnologia em desenvolvimento, criar mecanismos capazes de retê-los na organização, estimular mudanças organizacionais e, ao mesmo tempo, dar suporte a tais mudanças. A busca pela adequação à nova consciência, adquirida pela formação e desenvolvimento das pessoas, é a razão de ser do RH de uma empresa (CHIAVENATO, 1998).

Nesse contexto, a capacitação reveste-se de importância na gestão de pessoas. Carvalho e Nascimento (2002) empregam o termo “capacitação” de forma similar aos vocábulos “treinamento”, “desenvolvimento” e “formação”. Neste trabalho, é adotado o termo “capacitação”, utilizando-o no sentido de ser um processo para preparar e capacitar os servidores a fim de melhorar a qualidade do desempenho das suas funções.

Para planejar uma ação de capacitação dentro de qualquer área da organização, segundo Gil (1994), é necessário analisar a real necessidade desse treinamento, verificando todos os fatores possíveis que caracterizam a organização. Com isso, pode-se encontrar fatores como a necessidade, o local, o modo e o tempo para aplicar tal ação. A alteração de programas e sistemas utilizados pela empresa ocasiona em treinamento, pois os usuários necessitam aprender a utilizar essa nova ferramenta, seja individual ou coletivamente.

Portanto, a aplicação de um levantamento das necessidades de capacitação que permita a flexibilização das organizações frente às constantes exigências do ambiente interno e externo em que estão inseridas é um dos principais objetivos do gestor de pessoas preocupado com a contínua qualificação e capacitação de seus servidores.

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a partir de 18 de dezembro de 1996, foi marcado o início de uma nova era na administração de RH. A proposta de reestruturação do Departamento de Pessoal na Pró-Reitoria de Recursos Humanos foi aprovada pelo Conselho Universitário. Essa Pró-Reitoria teve alterada a sua denominação, passando a ser chamada de Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), a partir de 05 de dezembro de 2012, por meio da Resolução nº 029/2012. Sua missão é desenvolver atividades voltadas para o crescimento, a valorização e a participação de todos os servidores.

A PROGEP tem uma nova estrutura que prioriza as questões não somente de ordem físico-estruturais, mas, principalmente, culturais, com a finalidade de desenvolver uma nova cultura organizacional de Gestão de Pessoas na UFSM. Essa visão de RH mais voltada para a pessoa necessita de um órgão totalmente imbuído dessa filosofia. Assim, a PROGEP volta suas atividades para o crescimento, valorização e participação de todos os servidores.

De acordo com suas funções, a PROGEP deve definir políticas de gestão de pessoas, desenvolver atividades inerentes à capacitação das pessoas, gerenciar a vida funcional de seus servidores e executar ações que proporcionem uma melhor qualidade de vida ao servidor, bem como oferta de serviços relacionados à assistência e benefícios individuais e familiares (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2013).

O desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSM é dividido em cursos de capacitação e qualificação. Os cursos de qualificação compreendem o processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal em nível fundamental, médio, médio/técnico, graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). Por meio de tais cursos, o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento na carreira. Os cursos de capacitação, por outro lado, são constituídos por ações de ensino/aprendizagem que visam atualizar, aprofundar conhecimentos e complementar a formação profissional do servidor. Esses cursos têm o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas do mercado.

Diante desse contexto, este trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: De que forma é definida a oferta de cursos de capacitação para os servidores técnico-administrativos em educação da PROGEP/UFSM?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os critérios balizadores utilizados para a seleção dos cursos de capacitação da PROGEP/UFSM.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Verificar quais são os programas de capacitação oferecidos para os servidores técnico-administrativos em educação da PROGEP/UFSM;

b) Identificar a forma com que a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação vem sendo gerida, considerando-se a realidade institucional; e

c) Identificar os cursos de capacitação que mais atendem às demandas e anseios dos servidores técnico-administrativos em educação da PROGEP/UFSM.

1.2 Justificativa

A aplicação do levantamento das necessidades de capacitação para a organização representa a possibilidade de adaptação às exigências do ambiente e também às perspectivas e anseios de seus servidores. Ocorre que, em muitas organizações, os programas de capacitação não constituem fator de desenvolvimento dos servidores, uma vez que visam adaptar os servidores às necessidades e às práticas da instituição, desconsiderando, assim, os valores, interesses ou aspirações do seu quadro de servidores. Diante disso, ocorre um dispêndio de recursos financeiros, de disponibilização de profissionais para coordenar as ações de capacitação propostas sem,

no entanto, atingir aos resultados esperados pela organização ou satisfazer as necessidades e anseios dos servidores.

A capacitação tem por finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do servidor e aprimorar o seu desempenho na realização das atividades. Pode-se afirmar que não adianta apenas motivar o servidor, mas deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desempenho na organização, formando-se, assim, duas ferramentas importantes para o seu crescimento: a motivação e a capacitação.

O treinamento é, desta forma, um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Desta forma, o levantamento de necessidade de capacitação é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento. Nota-se que o levantamento deve ser contínuo e constante dentro das organizações, pois essas devem se adequar às constantes mudanças do mercado (MARRAS, 2001). Esse levantamento deve ser capaz de fornecer algumas respostas para ser considerado uma ferramenta eficiente e efetiva, quais sejam: o que deve ser ensinado; quando deve ser ensinado e quem deve aprender (CHIAVENATO, 2000).

Tem-se, assim, no levantamento das necessidades de capacitação, a possibilidade de a organização visualizar o que deve considerar no que tange às ações de capacitação a serem oferecidas, bem como a necessidade de tais ações quando da implantação de um programa de capacitação, e desse modo, ter um referencial para a tomada de decisão referente a essas ações.

Com a avaliação e o estudo dos resultados fornecidos pelo programa de capacitação, os gestores poderão efetuar os ajustes necessários, com a finalidade de corrigir possíveis falhas e aumentar contribuições. Nesse sentido, os gestores podem, ainda, proporcionar uma maior satisfação dos servidores no seu ambiente de trabalho, intensificando o relacionamento interpessoal e provocando aumento da produtividade e da motivação para a contínua capacitação de seus servidores.

Na UFSM, cabe ao Núcleo de Educação e Desenvolvimento, pertencente à Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento, ligado à PROGEP, o planejamento e a execução dos cursos de capacitação destinados aos servidores técnico-administrativos em educação. A política e as diretrizes para o Desenvolvimento

de Pessoal da Administração Pública Federal são disciplinadas pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.

Deste modo, este trabalho visa identificar o mais adequado programa de capacitação que consiga suprir as demandas e carências dos servidores técnico-administrativos em educação lotados na PROGEP/UFSM, buscando atingir uma maior satisfação e um maior aproveitamento desses servidores mediante a aquisição e o aperfeiçoamento de competências individuais e coletivas e, assim, proporcionar valor competitivo à instituição e valor social ao indivíduo.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em três capítulos, além desta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, onde são abordados e discutidos a gestão de pessoas na administração pública, a capacitação na gestão de pessoas e, ainda, a capacitação de pessoas no âmbito da PROGEP/UFSM.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada, evidenciando-se os caminhos utilizados para a realização da pesquisa, explicitando principalmente os aspectos relacionados à definição da população-alvo, coleta, tratamento e análise dos dados.

Na quarta seção, os dados coletados através das entrevistas, questionários e observações *in loco* são apresentados e analisados. Por fim apresentam-se as principais conclusões deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados os pressupostos teóricos que balizaram a realização do presente estudo. Desta forma, o mesmo está dividido em três seções. Na primeira, são discutidos os conceitos e a evolução histórica da gestão de pessoas na Administração Pública. A capacitação na gestão de pessoas é abordada na segunda seção. Por fim, a terceira seção versa sobre a capacitação de pessoas no âmbito da PROGEP/UFSM.

2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A Administração Pública pode ser definida como sendo todo o aparelho do Estado preordenado à realização de seus serviços visando à satisfação das necessidades coletivas. No que tange ao aspecto operacional, a Administração Pública busca o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado em benefício da coletividade. A Administração Pública pode ser direta, quando composta pelas suas entidades estatais (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), que não possuem personalidade jurídica própria, ou indireta quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais (MORAES, 2006).

O conceito de Administração Pública pode, ainda, ser dividido em dois sentidos. O primeiro é o objetivo, material ou funcional em que a Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob o regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos. O segundo é o subjetivo, formal ou orgânico, em que se pode definir Administração Pública como sendo o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Em sentido objetivo, é a atividade administrativa executada pelo Estado, por seus órgãos e agentes, com base em sua função administrativa. Além disso, é a gestão dos interesses públicos, por meio de prestação de serviços públicos, bem como a administração da coisa pública (*res publica*). Já no sentido subjetivo, é o conjunto de agentes, órgãos e entidades designados para executar atividades administrativas. Assim, Administração Pública, em sentido material, é administrar os

interesses da coletividade, enquanto em sentido formal é o conjunto de entidades, órgãos e agentes que executam a função administrativa do Estado (DI PIETRO, 2004).

Da mesma forma, a concepção de Administração Pública é pautada nos princípios de governança pública e está associada à competência do Estado em desenvolver e executar, de maneira consistente, as políticas públicas bem como ao provimento de serviços de forma eficiente, ética, transparente e responsável (WILHELM, 2013, p.22, apud BRASIL, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo preceitua a Constituição Federal de 1988, a Administração Pública deve obedecer aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios são considerados norteadores na busca de soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade.

Os estudos da administração tiveram início com as experiências de Frederick Taylor nos Estados Unidos, e Henri Fayol na França, resultando no movimento da Administração Científica, cujo objetivo era atribuir cunho científico às atividades administrativas das organizações da época. No entanto, esses estudos científicos se deram em fins do século XIX, em um contexto de eclosão da sociedade industrial. E, além de se restringirem a esse tipo de organização, consideravam o trabalhador como um homem econômico, o que simplificava bastante os trabalhos de gestão de pessoas. Historicamente, as primeiras ações de gestão de RH eram efetuadas pela figura do capataz, responsável pela contratação e demissão do empregado da fábrica. Nessa época, no Brasil, predominava o trabalho quase escravocrata (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Por volta da década de 1930, surgiu a Escola de Relações Humanas, em decorrência da necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos da Teoria Clássica. Tal escola nasceu como consequência imediata das conclusões obtidas pelo psicólogo americano Elton Mayo e sua experiência em Hawthorne, em Chicago. O objetivo dessa experiência era o de estudar a influência da iluminação na produtividade e os índices de acidentes e de fadiga. No entanto, foi detectada a influência de fatores sociais e psicológicos no produto final (GIL, 2001). Assim, o indivíduo passa a ser considerado como ser humano, ser social, com objetivos e inserção própria, orientado pelas regras e valores do grupo informal: "Homem social". Essa noção de homem social trouxe a descoberta de que a organização não é determinada somente pelo seu lado formal – normas, procedimentos e rotinas. A

chamada organização informal – cultura organizacional, líderes e grupos informais – deve ser estudada e positivamente estimulada (OLIVEIRA & MEDEIROS, 2011).

Nesse contexto, o quadro começa a mudar no Brasil com a industrialização e a consequente legislação trabalhista do Estado Novo quando surgiu o Departamento de Pessoal com responsabilidades legais. No período do Estado Novo, as relações de trabalho no País ainda eram caracterizadas pelo paternalismo e pelos padrões agrícolas de subemprego. Na década de 1930, mais especificamente a partir de 1937, teve início o primeiro grande esforço de inovação do sistema público do país e essa fase vai até 1945, tendo como premissas a reforma do sistema de pessoal, a implantação e a simplificação de sistemas administrativos (MARCELINO, 2003).

Dentro das intenções da reforma da Administração Pública brasileira, foi criado, em 1938, o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, que objetivava, dentre outras coisas, estabelecer uma maior integração entre os diversos setores da Administração Pública e promover a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo por meio da adoção do sistema de mérito. Tal sistema seria o único capaz de diminuir as injunções dos interesses privados e político-partidários na ocupação dos empregos públicos. No entanto, essa série de reformas na gestão pública, iniciadas na era do Estado Novo, criado pelo governo de Getúlio Vargas, acabou tendo um grande declínio com o fim desse regime em 1945 (OLIVEIRA & MEDEIROS, 2011).

No período seguinte, especificamente entre 1951 e 1963, foram desenvolvidos muitos estudos, os quais resultaram, mais tarde, em medidas concretas nos termos da organização e funcionamento governamentais. No entanto, foi somente a partir da segunda metade da década de 1950 que começou a se configurar um projeto nacional de desenvolvimento, o Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek, o qual deu novos contornos à Administração Pública.

O padrão de uso da mão de obra predominante no Brasil até o final da década de 1960 baseava-se em forte autoritarismo; amplo emprego de pessoal não qualificado desempenhando tarefas altamente parcelizadas; alta taxa de rotatividade, bem como a adoção de complexas estruturas de cargos e salários voltadas a estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores. Uma profunda transformação começou a ocorrer a partir da década de 1970, uma vez que esse padrão, baseado no modelo da organização *taylorista* de processo de trabalho, começou a entrar em crise antes mesmo do início do processo de reestruturação produtiva do final da década de

1970. Tal crise se deu em função do contexto de início de recessão econômica, do ressurgimento do movimento operário, em que os sindicatos começaram a pressionar as empresas no sentido de assegurar maiores benefícios aos trabalhadores, exigindo segurança e condições de trabalho especiais e a abertura política. A nova realidade política, econômica e social na década de 1980 colocaria em xeque este modelo, exigindo novas posturas por parte das empresas em relação às práticas de RH (MILDEBERGER, 2011).

Desde o fim da década de 1970, a conjuntura do mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra função de RH, ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de desempenho e produtividade. Sem as raízes tradicionais, essa nova função, nem sempre bem definida, passou a apropriar-se de conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos de sua antecessora. Embora os rótulos variem de organização para organização, essa nova função de RH geralmente está associada às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudança organizacional. Ela convive, geralmente, com algum grau de conflito com a função tradicional, agora diminuída em importância (WOOD JR., 2000).

Esse foi também um período de grande desenvolvimento das obras de infraestrutura e das grandes burocracias estatais, tendo se estendido até 1980. A característica organizacional da época era de abordagem sistêmica, ou seja, de administrar a organização como um sistema. Por ocasião dessa abordagem, a Administração de Recursos Humanos ganhou força nas organizações, trazendo os primeiros cargos de gerência responsáveis pela coordenação do sistema de RH, que estava se estruturando. Desse modo, o grande desafio dos anos 1980 era criar sistemas administrativos que acelerassem o desenvolvimento e possibilitassem ao País o uso efetivo de seus recursos (MARCELINO, 2003).

Assim, em 1985, o governo tomou uma grande medida de reforma administrativa, criando o cargo de ministro extraordinário para assuntos de administração, que supervisionaria o antigo DASP. O governo buscava, com tal medida, a racionalização das estruturas administrativas e a formulação de uma política de RH. Essa política objetivava valorizar a função pública e renovar o quadro de pessoal. Para tal, foi criada a Secretaria de Administração Pública – SEDAP, que, por meio de uma nova Secretaria de Recursos Humanos e da Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP,

promoveria o desenvolvimento do pessoal do setor público. Havia, também, o objetivo de se promover a avaliação do desempenho do servidor, institucionalizando-se o sistema do mérito, graças ao novo plano de carreira, ao Estatuto do Funcionalismo Público e a um plano de retribuições (MARCELINO, 2003).

No ano de 1995, teve início, no Brasil, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, a Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado. No que tange à gestão de pessoas, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado se configurou em um instrumento com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho. Nos primeiros quatro anos do governo Fernando Henrique, enquanto Luiz Carlos Bresser Pereira foi o Ministro de Reforma, a reforma foi executada em nível federal, por meio do MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. As principais diretrizes da nova política de gestão de pessoas implementada pelo MARE referem-se ao fortalecimento do núcleo estratégico do Estado por meio das carreiras e também ao desenvolvimento do potencial profissional dos servidores públicos por intermédio da capacitação. Assim, a proposta central da nova política de RH do Governo Federal estava na prioridade dada ao recrutamento, capacitação e adequação da remuneração dos servidores de nível superior que realizam atividades exclusivas de Estado, fazendo, assim, parte das carreiras de Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Atualmente, a gestão estratégica de pessoas começa a despontar como uma iniciativa mais sólida, por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, foi instituída a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoas da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Nesse sentido, a evolução das políticas de Gestão de Pessoas no setor público tem acontecido de forma a trazer para o seu contexto as muitas teorias e tendências da Administração e das organizações em geral (OLIVEIRA & MEDEIROS, 2011).

A gestão de pessoas se configura, portanto, em uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas. A expressão “gestão de pessoas” coloca as pessoas em evidência, em ação e em foco; o que faz com que elas deixem de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade (RIBEIRO, 2007).

A gestão de pessoas não pode ser segmentada das demais áreas que envolvem a Administração Pública, visto que ela carece de planejamento para desenvolver não

apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular sistemas de desenvolvimento e capacitação dos servidores, assegurando, desse modo, aperfeiçoamento na qualidade de trabalho e no atendimento à população. Assim, ela envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolver competências diferenciadas e conquistar consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham (GEMELLI & FILIPPIN, 2010).

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares. Desse modo, para que tais políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento assim como promover a alocação adequada dos servidores. Faz-se necessária também uma legislação clara e consolidada, bem como um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras, além de um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de RH e revisar as metas se necessário (DUTRA, 2009).

2.2 Capacitação na Gestão de Pessoas

A moderna doutrina de gestão de pessoas indica, de forma uníssona, que a capacitação é uma das molas mestras para a consecução dos objetivos da instituição, seja essa pública ou privada. A ideia de capacitação de pessoas no setor público se originou da constatação da inércia e, por vezes, inoperância da máquina pública, que culminou na consolidação do princípio da eficiência, constante do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional de nº 19, de 4 de junho de 1998. Com o princípio da eficiência, a reforma do Estado, encartada no bojo da Emenda Constitucional nº 19/98, traz a operacionalização da capacitação. O art. 39, § 2º, da Carta Magna, por sua vez, determina que sejam mantidas escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo a participação em cursos como um dos requisitos para promoção na carreira. Esse dispositivo, além de determinar a instituição e a manutenção das escolas de governo, condiciona a carreira

dos servidores públicos a um processo contínuo de capacitação e dota as escolas de governo de ferramentas de gestão a fim de atingir suas metas, com a possibilidade de celebração de convênios ou contratos entre os entes federados, quais sejam: União, Estados e Distrito Federal (NELSON, 2010).

Assim, a gestão de RH deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, praticamente de forma automática, e passou a se vincular a instrumentos que incentivam o desempenho (CONSAD, 2006).

No âmbito do poder Executivo Federal, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, mais conhecida como o Regime Jurídico Único – RJU, o qual divide as ações de capacitação que contemplam os servidores públicos federais, mediante uma política de iniciativa do órgão e também por parte do servidor. A participação em programa de capacitação regularmente instituído deveria ser a regra, pois a Administração detém os meios financeiros e operacionais de executar tal tarefa. Todavia, o que se percebe nas organizações é uma gama de servidores desmotivados e não capacitados e, de outro lado, um pequeno número de servidores públicos tentando se capacitar e encontrando pela frente uma série de entraves burocráticos, passando a se capacitar por conta e risco próprios, sem que haja incentivo da Administração.

Nesse contexto, a regra deveria ser o Poder Público inicialmente mapear as competências necessárias para um determinado cargo ou função pública. Em um segundo momento, capacitar os servidores para o exercício dessas funções e cargos, mediante a disponibilização de um plano de capacitação com cursos e eventos que pudessem atender primeiramente às áreas consideradas prioritárias para a gestão e, posteriormente, a todo o universo de servidores da instituição. O que deve ficar evidente é que a capacitação é uma das principais ferramentas e políticas que medeiam à obtenção dos fins do Estado-Administração, quais sejam: a boa prestação dos serviços públicos e a obtenção das metas traçadas pelo governo gestor (NELSON, 2010).

A capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público, sem mencionar a motivação que essa pode promover. Acrescenta-se que, em termos de política de RH, a capacitação tem um espaço decisivo no serviço público, assim como em outras organizações, uma vez que, de fato, o Estado é uma das maiores organizações existentes neste país, sendo dotada de uma pluralidade de funções que estão se transformando continuamente. Tal transformação demanda um processo de

recapacitação e requalificação no mesmo ritmo, tendo em vista as grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento (LEVY, 2001).

Nesse sentido, devido à importância da qual se reveste a capacitação de pessoas, tanto para a organização, quanto para o próprio servidor, e considerando-se que este trabalho tem por objetivo verificar quais os critérios que definem a oferta de cursos de capacitação, assim como a forma pela qual é sistematizado o processo de capacitação dos servidores na PROGEP/UFSM, a abordagem a seguir foi feita com vistas a destacar as ações e o papel da PROGEP, que é a unidade responsável pela implantação e organização dos programas de capacitação.

2.3 Capacitação de pessoas na PROGEP/UFSM

A Universidade Federal de Santa Maria foi criada pela Lei n. 3.834 - C, de 14 de dezembro de 1960, e instalada solenemente em 18 de março de 1961. Ela está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, distante 290 km de Porto Alegre. O campus, que abrange a Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, está localizado na Avenida Roraima, n. 1000, no Bairro Camobi, onde é realizada a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas dessa universidade. Funcionam, no centro do município de Santa Maria, outras unidades acadêmicas e de atendimento à comunidade. Seu corpo docente é composto de 1.836 professores (regidos pelo RJU, substitutos e visitantes). Seu quadro de pessoal técnico-administrativo em educação, por sua vez, é composto por 2.816 servidores (UFSM, 2013).

A instituição possui dez unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM - CESNORS e Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins - UDESSM. As duas últimas, criadas em 2005 e 2008, respectivamente, têm como objetivo a expansão da educação pública superior no Estado do Rio Grande do Sul. Da estrutura da Universidade fazem parte também três escolas de educação básica, técnica e tecnológica: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (UFSM, 2013).

A UFSM possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. A instituição mantém 104 cursos de Graduação presenciais, 11 cursos de Graduação a distância, 83 de Pós-Graduação permanente - 22 de Doutorado, 45 de Mestrado e 15 de Especialização. Além disso, possui um curso de Pós-Doutorado e 8 cursos de Especialização a distância. Além desses, a UFSM realiza cursos de especialização, de atualização, de aperfeiçoamento e de extensão em caráter eventual, atendendo a diversificadas e urgentes solicitações de demanda regional. A instituição oferece, ainda, nas suas escolas de Educação Básica Técnica e Tecnológica, cursos de nível médio e pós-médio profissionalizante. O contingente educacional da UFSM é de 29.110 alunos (UFSM, 2013) em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino, sendo eles: Graduação presencial, Graduação a distância, Pós-Graduação presencial, Pós-Graduação a distância, e Educação Básica Técnica e Tecnológica presencial.

Assim, em 53 anos de história, a UFSM tem experimentado diferentes enfoques e práticas gerenciais, frutos de mudanças conjunturais internas e externas à instituição. Esse ambiente dinâmico, que reflete diretamente no modo de pensar e planejar a gestão universitária resulta em uma necessidade constante de melhoria e inovação da estrutura organizacional existente. Realidades distintas, com preocupações e perspectivas diferenciadas, exigem que a instituição tenha capacidade de se adaptar e de responder às contingências geradas pelo ambiente.

O organograma da UFSM pode ser observado na Figura 1.

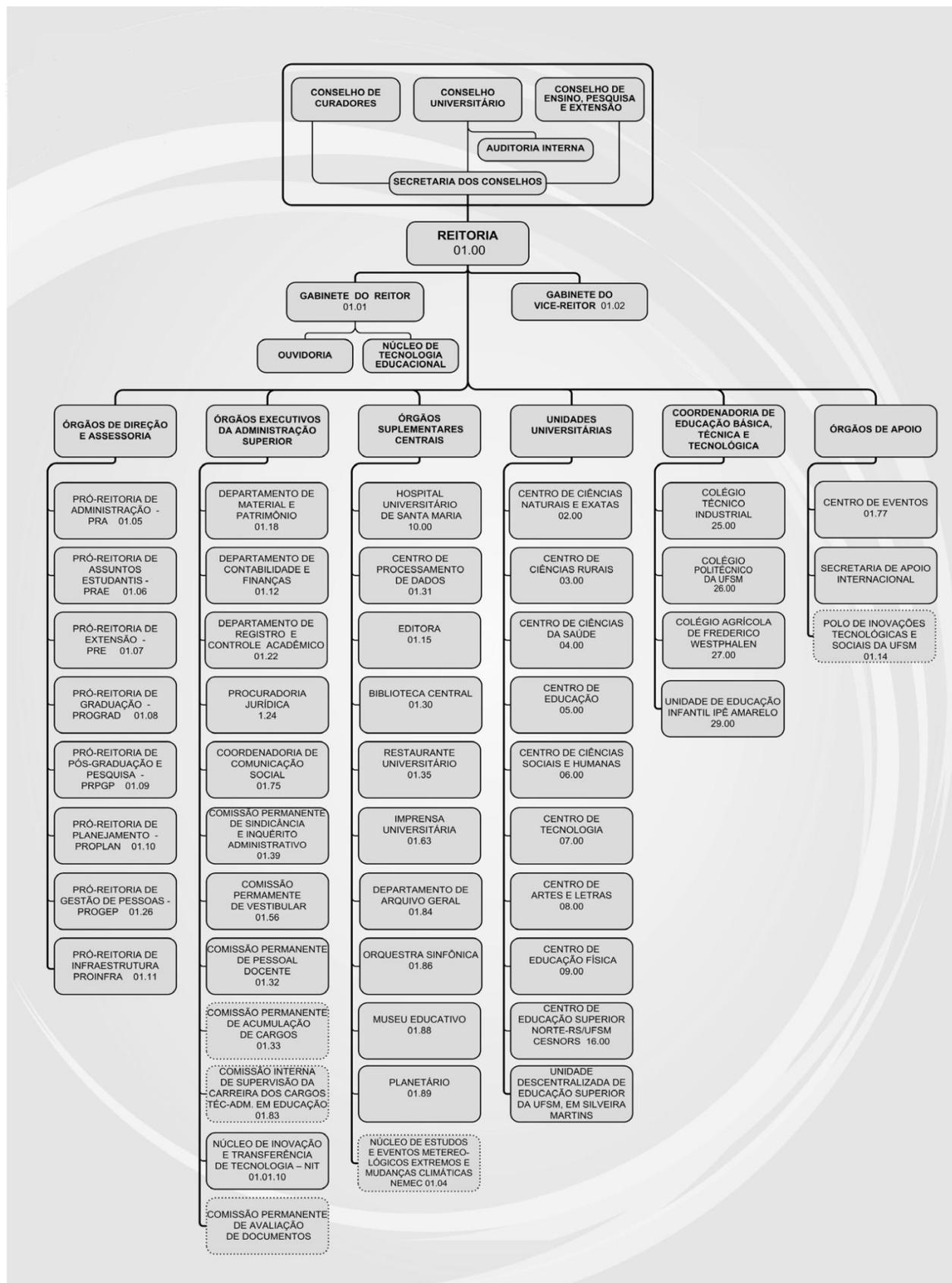


Figura 1 - Organograma da UFSM
 Fonte: COPLAD/PROPLAN/UFSM, 2013.

A gestão de pessoas na UFSM, a partir de 18 de dezembro de 1996, passou a experimentar uma nova era na administração de RH. A proposta de reestruturação do Departamento de Pessoal em Pró-Reitoria de Recursos Humanos foi aprovada pelo Conselho Universitário com base na Resolução nº 28. Assim, muda o foco da gestão de pessoas, que passou a exercer, além dos processos legais e burocráticos, várias ações voltadas para o desenvolvimento humano. Dessa forma, a própria estrutura organizacional passou a dar suporte aos processos de capacitação, desenvolvimento, qualificação, qualidade de vida, saúde e segurança dos servidores, promovendo a valorização do ser humano e a adequação nas condições de trabalho. Em 2012, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos passou a ser denominada de Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), conforme reestruturação aprovada com a Resolução nº 029/2013, devido à necessidade de adaptação às novas mudanças e à atuação e importância estratégica da área de gestão de pessoas (UFSM, 2013).

Nesses termos, inserida do organograma apresentado, a PROGEP é um órgão de direção e assessoria, que é a unidade responsável pelo planejamento, implementação, coordenação e avaliação das atividades que envolvem os servidores docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs) da UFSM. A PROGEP é composta pelo gabinete da Pró-Reitora e suas assistentes, Secretaria Administrativa (SEADM), Perícia Oficial em Saúde (PEOF), Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e por cinco Coordenadorias: Coordenadoria de Concessões e Registros (CCRE), Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG), Coordenadoria de Concursos (CCON), Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE) e Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS), conforme é possível se observar no organograma da Figura 2.

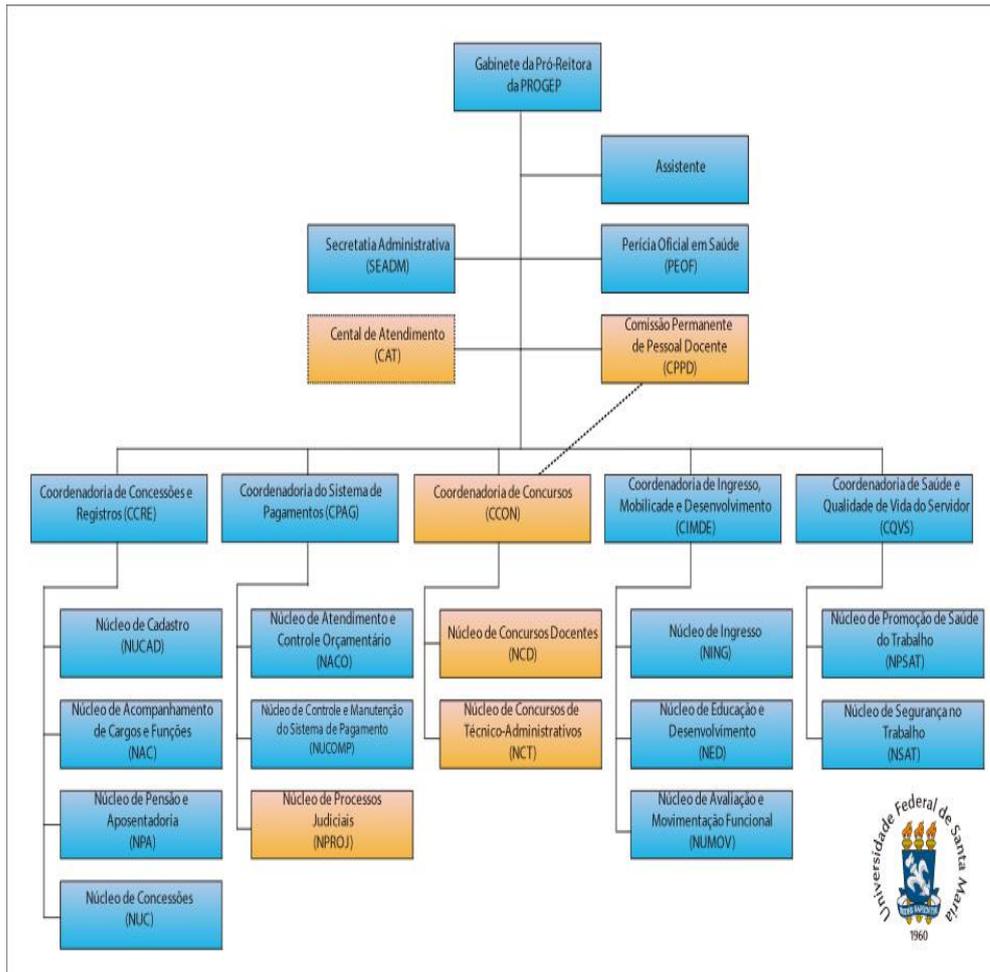


Figura 2 - Organograma PROGEP
Fonte: PROGEP, 2013.

Na PROGEP, está inserido o Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), o qual é responsável pelo processo de capacitação dos servidores docentes e TAEs da UFSM. Esse processo ocorre de forma dinâmica e contínua, envolvendo as seguintes etapas:

1. Diagnóstico – realização do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) e análise das demandas: análise do resultado da avaliação de desempenho, da avaliação institucional, assim como do estágio probatório, além de necessidades específicas que surgem eventualmente.
2. Programação – identificação dos instrutores, elaboração do projeto e cronograma dos cursos.
3. Execução – divulgação dos cursos, abertura das inscrições, seleção e divulgação dos inscritos, acompanhamento das aulas e controle do pagamento dos instrutores.

4. Avaliação dos resultados – Aplicação da avaliação de reação, tabulação dos dados e *feedback* aos instrutores.

As etapas do processo de capacitação podem ser visualizadas na Figura 3:

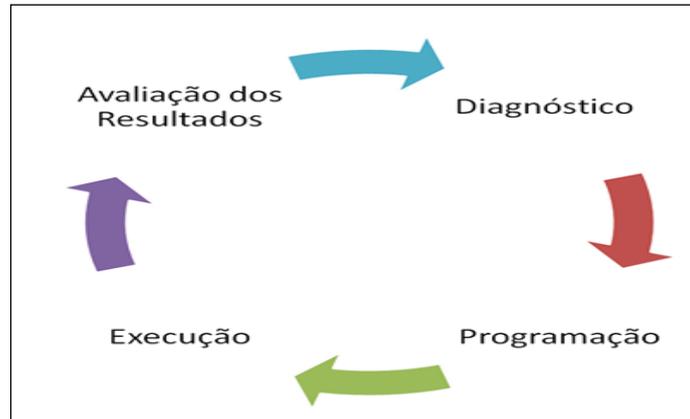


Figura 3 - Etapas do processo de capacitação
Fonte: PROGEP, 2013.

De acordo com suas atribuições, a PROGEP deve proporcionar e estimular a capacitação de seus servidores. As ações de capacitação visam desenvolver o quadro funcional de forma permanente, adequando os servidores ao novo perfil requerido pelo setor público, em que há uma busca constante pela melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária e à comunidade em geral, observando-se sempre a racionalização e a efetividade dos investimentos com treinamento.

A capacitação de pessoas na PROGEP atende às políticas e às diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal previstas pelo Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e pelo Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em educação, além de desenvolver ações no sentido de valorizar o servidor por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos servidores. A capacitação tem por objetivo contemplar a ampliação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades necessárias ao desempenho do servidor em seu ambiente de trabalho.

O Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, vem a instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que tem as seguintes finalidades:

- 1) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- 2) desenvolvimento permanente do servidor público;
- 3) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- 4) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e
- 5) racionalização e efetividade dos gastos.

Nesse mesmo decreto, são descritas as diretrizes que seguem:

- a) incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- b) assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- c) promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- d) incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- e) estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- f) incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- g) considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- h) oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- i) oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a Administração Pública;
- j) avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- k) elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

l) promover, entre os servidores, ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

m) priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

O Decreto no 5.825, de 2006, estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em educação e, em seu art. 7º, define os objetivos e as linhas de desenvolvimento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, a saber:

- a) contribuir para o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão;
- b) capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública;
- c) capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição Federal de Ensino.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a política de gestão de pessoas é fundamentada na Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em educação. Segundo essa lei, a gestão dos cargos deve observar os seguintes princípios e diretrizes:

- a) natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;
- b) dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;
- c) qualidade do processo de trabalho;
- d) reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;
- e) vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- f) investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;
- g) desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- h) garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

i) avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e

j) oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

A Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014, institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES vinculadas ao Ministério da Educação. Essa portaria visa promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e à gestão nas IFES. Ela visa também contribuir para o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão; promover e apoiar as ações de capacitação e qualificação do servidor para o desenvolvimento da gestão pública nas IFES; promover e apoiar a capacitação e qualificação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE e, por fim, criar condições para a plena implantação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

No que se refere à capacitação, a Portaria nº 27 traz, no Item 5.3 o Programa de Capacitação – Formação Continuada, o qual objetiva contribuir para o aprimoramento das competências do servidor técnico-administrativo para que esse possa atuar, promover e proporcionar o desenvolvimento de trabalhos com qualidade, atendendo às demandas e propiciando um diferencial no serviço prestado à sociedade.

Com a expansão e interiorização do ensino, identificou-se o aumento expressivo no número de servidores a serem capacitados e sem acesso aos grandes centros para participar de cursos ou eventos que auxiliem no seu desenvolvimento profissional. Além disso, a necessidade de formação para as especificidades do serviço público gera demandas de capacitação.

O Programa tem como meta disponibilizar, a partir de 2014, 10.000 (dez mil) vagas/ano em cursos de capacitação para servidores técnico-administrativos. Tal capacitação ocorreria por meio de cursos de curta duração, em programas oferecidos pelo governo, de acordo com a demanda apresentada pelas IFES. Dentre as ações previstas, está a realização do levantamento das necessidades de capacitação junto às IFES, com a elaboração de um instrumento de coleta de dados. Tais instrumentos são

um questionário online, além da criação do catálogo de oferta de cursos e, por fim, a oferta de vagas em cursos específicos de capacitação para servidores técnico-administrativos das IFES.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste estudo. Neste sentido, inicialmente, é apresentada a classificação da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos, aos objetivos e a sua natureza. A seguir, são explicitados os aspectos relacionados à definição da população-alvo, a coleta, o tratamento e análise dos dados.

3.1 Delineamento e definição dos termos

Pretendeu-se, com este estudo, aplicar um instrumento para verificar as necessidades e prioridades de atividades de capacitação de servidores lotados na PROGEP/UFSM. Desta forma, são descritos, a seguir, os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos a que se propôs este estudo.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa que foi desenvolvida pode ser denominada de revisão bibliográfica. Segundo Lakatos & Marconi (1992, p. 44), “a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida por meio dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

Com relação aos objetivos, esta pesquisa pode ser definida como exploratória, porque teve como perspectiva descobrir a forma pela qual se dá o processo de capacitação dentro da organização.

A pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Ela possui, ainda, a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses

que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo (GIL, 1999).

Nesse sentido, este estudo foi realizado em etapas. Inicialmente, foi realizado o levantamento bibliográfico através da revisão literária, em fontes secundárias, por meio de pesquisa em livros, revistas, artigos científicos, pesquisas na internet em sites especializados sobre o tema em questão, bem como da legislação pertinente ao assunto, visando a uma melhor compreensão do assunto. Nessa fase da pesquisa, o material coletado e analisado serviu como embasamento teórico sobre o tema proposto, bem como forneceu subsídios para o desenvolvimento da análise dos dados e a redação final da pesquisa.

A segunda etapa contemplou a formulação e aplicação de questionários, que serviram de base para o levantamento das necessidades de capacitação dos servidores lotados na PROGEP/UFSM. As duas primeiras partes destes questionários foram adaptadas do estudo de Moraes (2002) e estão construídos de forma categorizada, visando à análise organizacional, análise de tarefas e análise individual propostas por McGehee e Thayer (1961). A terceira parte foi adaptada do Levantamento das Necessidades de Capacitação utilizado atualmente pela UFSM.

Além do questionário, foi realizada uma entrevista com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitora Adjunta, visando captar informações e identificar qual a percepção das mesmas acerca da política de gestão de pessoas na UFSM no que se refere aos programas de capacitação dos servidores TAEs lotados na PROGEP.

3.2 Coleta de dados

Para o presente estudo, a coleta dos dados foi feita por meio da aplicação de questionários (dispostos no Anexo A), entrevista (disposta no Anexo B) e observações *in loco* na PROGEP. A escolha por tal Pró-Reitoria se deu pelo fato de ela ser, através do Núcleo de Educação e Desenvolvimento, a responsável pelo processo de capacitação dos servidores docentes e TAEs da UFSM.

Responderam aos questionários todos os servidores TAEs lotados naquela Pró-Reitoria, bem como os coordenadores e as chefias dos núcleos que compõem as Coordenadorias, representando um total de 84 servidores, conforme disposto na Figura 4:

COORDENADORIAS	NÚCLEOS
Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (14 servidores)	Núcleo de Atendimento e Controle Orçamentário (6) Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamentos (6) Núcleo de Processos Judiciais (1)
Coordenadoria de Concessões e Registros (16 servidores)	Núcleo de Cadastro (6) Núcleo de Acompanhamento de Cargos e Funções (2) Núcleo de Pensão e Aposentadoria (3) Núcleo de Concessões (4)
Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (15 servidores)	Núcleo de Ingresso (3) Núcleo de Educação e Desenvolvimento (6) Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional (4)
Coordenadoria de Concursos (4 servidores)	Núcleo de Concursos Docentes (2) Núcleo de Concursos Técnico-administrativos em educação (1)
Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (20 servidores)	Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho (12) Núcleo de Segurança do Trabalho (3)
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Gabinete (15 servidores)	Assistente (2) Secretaria Administrativa (3) Perícia Oficial em Saúde (8) Comissão Permanente de Pessoal Docente (2)

Figura 4 – Coordenadorias e Núcleos da PROGEP

Fonte: Organizado pela autora com base no organograma da PROGEP/UFSM.

3.3 Etapas do Questionário

O questionário foi dividido em três partes:

a) Aplicado à organização: composto por dezessete (17) perguntas, nas quais foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, com o objetivo de realizar o diagnóstico da organização, buscando coletar a percepção dos membros da organização a respeito dos pontos fortes e fracos da mesma.

A escala de *Likert* representa uma escala de concordância que varia de 1 a 5 (1 – discordo fortemente a 5 – concordo fortemente). Com base nessa escala, o entrevistado deve indicar o seu nível de concordância ou discordância sobre uma série de afirmações a respeito do tema (MALHOTRA, 2001).

b) Aplicado à tarefa: composto por nove (9) perguntas, visando obter informações sobre o tipo de comportamento que os trabalhadores devem apresentar para atingir um desempenho adequado das tarefas, bem como a respeito dos conhecimentos, habilidades e atividades requeridas.

c) Aplicado ao indivíduo: possui um total de vinte e uma (21) questões, sendo as 7 primeiras referentes aos dados pessoais e perfil dos servidores. As demais 14 questões, nas quais foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, visando identificar as carências de capacitação. Para o diagnóstico do indivíduo, esse questionário buscou coletar dados que possibilitem determinar as habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas no servidor para que ele possa desempenhar suas funções adequadamente.

3.4 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados consistiu em organizar e estruturar todos os dados coletados para posterior análise.

Para testar a confiabilidade da consistência interna das questões, foi feita correlação utilizando o coeficiente *Alfa de Cronbach*. Esse coeficiente mede a correlação entre respostas em um questionário por meio da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da

soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição. Quando o valor do coeficiente for maior que 0,7, considera-se que há confiabilidade nas medidas (VIEIRA, 2009).

Para se determinar os limites de significância estatística (valores de *Alpha de Cronbach*), adotaram-se os valores propostos por Pestana e Gageiro (2003), como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1 - Valores de *Alpha de Cronbach* propostos por Pestana e Gageiro.

Valor do Coeficiente	Padrão de correlação
0.5 - 0.6	Inaceitável
0.6 - 0.7	Fraca
0.7- 0.8	Razoável
0.8 - 0.9	Boa
> 0.9	Muito Boa

Fonte: Organizada pela autora

O coeficiente α de Cronbach procura, também, verificar como um item se comporta em relação a outro. Verifica se duas questões tem comportamento parecido, ou seja, se a partir da resposta de uma pode-se chegar à resposta de outra (HORA, 2006).

Esse coeficiente pode ser obtido por meio da seguinte fórmula:

(1)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right),$$

em que n é o número de itens do questionário; σ_y^2 é a variância do item y e o σ_x^2 é a variância total dos itens observados. A variância nada mais é do que o desvio padrão elevado ao quadrado (VIEIRA, 2009).

Além disso, foram calculados e analisados a média e o desvio padrão. A média é representada pela soma de todas as observações da variável X , dividida pelo número de elementos do conjunto de dados. De forma geral, a média pode ser definida como a medida de posição mais importante, uma vez que constitui uma medida de posição central dos dados. O desvio padrão descreve a dispersão da variabilidade dos valores da

distribuição da amostra a partir da média, e é, talvez, o índice mais valioso da dispersão (HAIR et al., 2005).

Os dados coletados a partir dos questionários respondidos foram ordenados e classificados em uma distribuição de frequência.

A distribuição de frequência é uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável e expressa essas contagens em termos de percentagens. Uma distribuição pode ser simétrica ou assimétrica. Na distribuição simétrica, os valores de ambos os lados do centro da distribuição são os mesmos, e a média, a moda e a mediana são iguais. São também iguais os desvios positivos e os desvios negativos correspondentes a contar da média. Em uma distribuição assimétrica, os desvios positivos e negativos a contar da média são diferentes. A assimetria é a tendência de os desvios, a contar da média, serem maiores em uma direção que em outra direção. Dessa forma, é possível detectar a presença de casos com valores extremos, permitindo uma ação corretiva (MALHOTRA, 2001).

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio do software SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, na sua versão 21. O SPSS é utilizado para fazer testes estatísticos, tais como os testes da correlação, multicolinearidade e de hipóteses, bem como contagens de frequência, ordenamento de dados e reorganização de informações. Ele serve também como um mecanismo de entrada dos dados, com rótulos para pequenas entradas.

3.5 Roteiro da Entrevista

No presente trabalho, uma das etapas da coleta de dados foi a realização de uma entrevista do tipo semi-estruturada com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas Adjunta.

A entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual foi confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 1991).

A entrevista semi-estruturada, guiada pelo roteiro de questões, permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado (FUJISAWA, 2000).

As entrevistas foram gravadas para permitir que nenhuma informação importante fosse perdida e garantir que o foco do pesquisador se mantivesse unicamente nos questionamentos e na discussão com o pesquisado.

É indicado o uso de gravador na realização de entrevistas para que seja ampliado o poder de registro e captação de elementos de comunicação de extrema importância, pausas de reflexão, dúvidas ou entonação da voz, aprimorando a compreensão da narrativa (SCHRAIBER, 1995).

Para a realização da entrevista, foram elaboradas perguntas abertas, buscando-se captar informações referentes à capacitação dos servidores TAEs da PROGEP/UFSM, e também averiguar qual a percepção dos gestores acerca da atual política de gestão de pessoas na UFSM. As quatro primeiras perguntas tinham por objetivo identificar a importância que a capacitação dos TAEs representa para os gestores e para a instituição. Elas também visavam averiguar qual a opinião dos gestores a respeito do atual Plano de Capacitação. A pergunta cinco (5) procurou identificar quais eram, segundo os gestores, as competências consideradas fundamentais para o desempenho das funções dos TAEs na PROGEP/UFSM. A pergunta seis (6) tinha por objetivo descobrir se o Programa de Capacitação existente contempla as necessidades requeridas ao desenvolvimento das funções dos gestores na UFSM. De outro modo, a questão sete (7) objetivou captar informações quanto à condução do Plano de Capacitação pela atual gestão da PROGEP.

A entrevista aberta é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão. Ela é utilizada geralmente na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos (MINAYO, 1993).

3.6 Aspectos Éticos

O projeto de pesquisa foi registrado no Gabinete de Projetos (GAP) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), sob o número 036078 e no Sistema de Informação para o Ensino (SIE). Posteriormente, o projeto foi submetido ao Sistema Nacional de Ética em Pesquisa (SISNEP), através do site da Plataforma Brasil. O referido projeto foi aprovado conforme o Parecer Consubstanciado do CEP nº 554.571, de 11 de março de 2014.

Os participantes da pesquisa somente farão parte do estudo após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) e da concordância com o mesmo, ficando (após coleta de assinatura e rubrica em todas as laudas) com uma via deste documento. A outra via fica em posse da pesquisadora, em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Aos participantes do estudo, foi garantido o anonimato e a confidencialidade de suas identidades. Também é assegurada aos mesmos a possibilidade de desistência de participação na pesquisa a qualquer momento, tendo acesso às informações por ela obtida e aos resultados do estudo.

A pesquisa não apresenta riscos aos participantes. Em suma, acredita-se que este estudo pode contribuir para atender às perspectivas e anseios dos servidores, proporcionando, desta forma, um melhor desenvolvimento profissional e aprimorando o seu desempenho na realização das atividades.

Os pesquisadores comprometem-se a manter a confidencialidade da identidade dos participantes conforme Termo de Confidencialidade, Privacidade e Segurança dos Dados (Apêndice A), bem como utilizar os dados do estudo somente para fins dessa pesquisa, sendo esse um aspecto profissional e ético, indispensável para a pesquisa acadêmica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa e está dividido em duas partes. Na primeira parte, são apresentados os dados coletados a partir da entrevista realizada com os gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Na segunda parte, são apresentados e analisados os dados coletados por meio da aplicação do questionário aos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) lotados na PROGEP/UFSM.

4.1 Entrevista

Visando captar informações e identificar qual a percepção dos gestores da PROGEP acerca da política de gestão de pessoas na UFSM, no que concerne aos programas de capacitação dos servidores TAEs lotados na referida Pró-Reitoria, foi realizada uma entrevista. Com base nessa entrevista, foi possível verificar que os dois gestores entendem ser de extrema importância a capacitação dos servidores, tendo em vista que a área de gestão de pessoas é estratégica e a capacitação pode ser considerada sua diretriz fundamental. A capacitação se faz necessária, visto que o conhecimento é mutável, necessitando de uma educação continuada para o bom desempenho das funções, além de ser uma forma de valorizar os TAEs.

O Programa de Capacitação existente na instituição atualmente, segundo os entrevistados, segue o diagnóstico obtido por meio do Levantamento das Necessidades de Capacitação. No entanto, os gestores reconhecem que ainda existem lacunas no Programa de Capacitação que precisam ser resolvidas como, por exemplo, a falta de cursos de capacitação para os gestores da instituição. Por se tratar de uma instituição de ensino, existem gestores que são da área acadêmica e que ainda não possuem a competência gerencial, o conhecimento na área jurídica e de pessoal, ocasionando, em alguns casos, conflitos por falta de habilidade e conhecimento para atuar como gestor.

Na Figura 5, observa-se uma síntese das respostas acerca dos questionamentos que foram feitos.

	Importância da capacitação dos TAEs/UFSM	Avaliação do Programa de Capacitação da UFSM	O Programa de Capacitação contempla as necessidades dos TAEs e da UFSM	A UFSM reconhece a importância da capacitação no desenvolvimento de seus TAEs	Quais as competências fundamentais para o desempenho das funções dos TAEs da PROGEP	O Programa de Capacitação contempla as necessidades requeridas para o seu desenvolvimento enquanto gestor público	Como pretende conduzir o Programa de Capacitação na sua gestão
Entrevistado 01	Área de Gestão de Pessoas é estratégica; Capacitação representa valorização dos TAEs; A capacitação enseja comprometimento com a instituição.	O Programa de Capacitação abrange as necessidades dos TAEs, devido ao Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), uma vez que o programa procura focar as demandas levantadas através do LNC.	Embora o foco do Programa de Capacitação esteja de acordo com o LNC, a gestão atual se preocupa em desenvolver alguns cursos que ela julga importantes para a instituição, como, por exemplo, a Capacitação de Gestores, visando, assim, a uma contrapartida mais eficiente.	A UFSM reconhece a importância do Programa de Capacitação, uma vez que procura sanar as insuficiências apontadas pela chefia na avaliação de desempenho e também através do diagnóstico do LNC	Relacionamento interpessoal, Atendimento ao público; Comprometimento com as suas funções e com a instituição.	Existe carência de alguns cursos: Área jurídica, Depto de Pessoal. Trabalho em equipe; Formação de Gestores; Atualização permanente; Sugestão de implantação de um Banco de Gestores a exemplo da Receita Federal.	O Programa de Capacitação deve priorizar a valorização das pessoas, fazendo com que elas se sintam inseridas no contexto. Busca pela informatização de rotinas, infraestrutura compatível com o desenvolvimento das funções; O Programa de Capacitação não pode ser meramente formalista, mas deve ser visto como necessário para o crescimento das pessoas e assim melhorar cada vez mais o desempenho de suas funções.
Entrevistado 02	A capacitação é uma diretriz fundamental na área de Gestão de Pessoas pela diversidade de conhecimentos e atribuições que a UFSM tem; A PROGEP, neste sentido, precisa capacitar os servidores para todas estas competências que a universidade exige, visto que o conhecimento é mutável, necessitando de reciclagem constante.	O Programa de Capacitação segue o diagnóstico obtido através do LNC; Este instrumento é o balizador para as ações de capacitação desenvolvidos. No entanto, há poucos recursos para ampliar as ações de capacitação; Existência de recursos financeiros para pagamento de instrutores e taxas de inscrição em eventos fora da UFSM.	É perceptível que a capacitação muitas vezes contempla mais as demandas pessoais em decorrência do Plano de Carreira dos TAEs, mas, de forma geral, contempla as necessidades tanto dos TAEs como da UFSM.	Devido ao sistema de recrutamento e seleção não focar em todas as competências e qualificações dos servidores ingressantes na UFSM, a capacitação é fundamental nesse sentido. Da mesma forma, muitas vezes, através da capacitação, se percebem potenciais e habilidades que não são perceptíveis no sistema de recrutamento de servidores.	Gosto pelo atendimento ao público; habilidades e competências para lidar com conflitos; Competência técnica em legislação, sistemas computacionais; relacionamento interpessoal.	Uma lacuna existente no atual Plano de Capacitação é a capacitação dos gestores. Embora muitos gestores tenham a formação para tanto, existem gestores da área acadêmica que não possuem a competência gerencial, ocasionando conflitos com seus subordinados. Poucos gestores, no entanto, extremam essa necessidade de formação gerencial.	Inovação na área dos cursos ofertados, atendendo às necessidades institucionais além das pessoais; Modernização, oferta de cursos na modalidade a distancia em parceria com o NTE - Núcleo de Tecnologia Educacional, devido à estrutura multi campi da UFSM, diversificação dos cursos ofertados, busca de investimentos para a modernização e inovação necessários.

FIGURA 5 - Percepção dos gestores acerca da política de Gestão de Pessoas da PROGEP/UFSM

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

4.2 Questionários

A população alvo dessa etapa é formada pelos servidores TAEs pertencentes ao quadro efetivo da UFSM lotados na PROGEP. Eles foram quantificados pela análise documental, perfazendo um total de 84 servidores. O levantamento do número de TAEs lotados na PROGEP ocorreu em março de 2014 e a aplicação do questionário foi realizada no mês de abril de 2014. O questionário aplicado não foi validado, pois foi feita uma adaptação do questionário já consolidado através do estudo de MORAES (2002), o qual propôs o modelo para avaliação das necessidades de capacitação e também do atual modelo de LNC utilizado pela UFSM. Após o término da coleta constatou-se um retorno de 67 questionários respondidos e, dentre esses, 1 (um) foi descartado devido ao preenchimento incompleto, resultando, dessa forma, em 66 questionários, o que representa um percentual de 78,6% da população foco deste estudo.

Para o agrupamento dos dados, foi utilizado o *Microsoft Excel*. À medida em que os questionários eram recolhidos, realizava-se a digitação dos dados em uma planilha criada no *Excel*, para montar o banco de dados. O processo de análise dos questionários foi feito por meio do software SPSS versão 21. As respostas dos questionários foram codificadas em números para facilitar a tabulação no *software*. Ao término da coleta, os dados foram importados para o SPSS, sendo, então, realizados os seguintes procedimentos estatísticos: a estatística descritiva (frequências e percentuais) para a identificação do perfil dos respondentes, cálculos de frequência, cálculo de médias e desvio padrão para mensurar a percepção.

Primeiramente, realizou-se o teste de confiabilidade das respostas, utilizando-se, para tanto, o coeficiente *Alpha de Cronbach*, para o qual se obteve um índice de 0,961. Esse índice, de acordo com os valores propostos por Pestana e Gageiro (2003), representa um padrão de confiabilidade muito bom.

Em seguida, foi traçado o perfil dos servidores do PROGEP, começando-se com a distribuição da amostra por gênero, onde se constatou que, dentre os servidores, há um percentual de 34,8% de homens e 65,2% de mulheres, conforme demonstra a Figura 6:

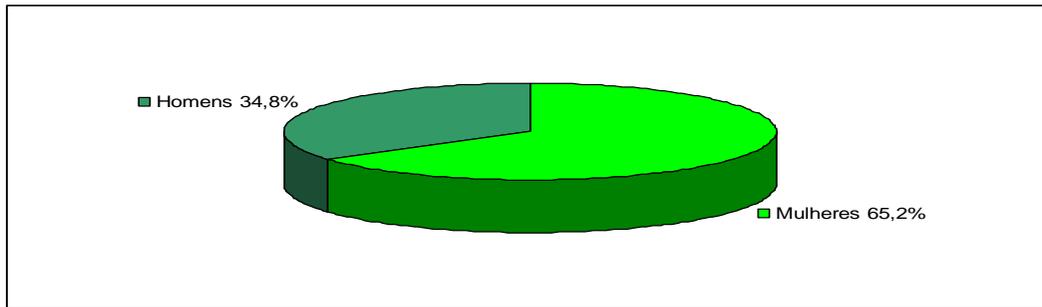


Figura 6 – Distribuição da amostra por gênero

Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere à idade dos servidores, a Figura 7 demonstra que há uma variabilidade grande, haja visto o percentual considerável de servidores de todas as faixas etárias no quadro de servidores da PROGEP. Os servidores que têm entre 25 e 29 anos representam 18%. Já aqueles que têm idade entre 30 e 39 anos somam 32%. 15% dos respondentes possuem entre 40 e 49 anos e 32% têm mais de 50 anos. Apenas a faixa etária que vai até os 24 anos apresenta um percentual bem abaixo das demais, representando 3% dos servidores.

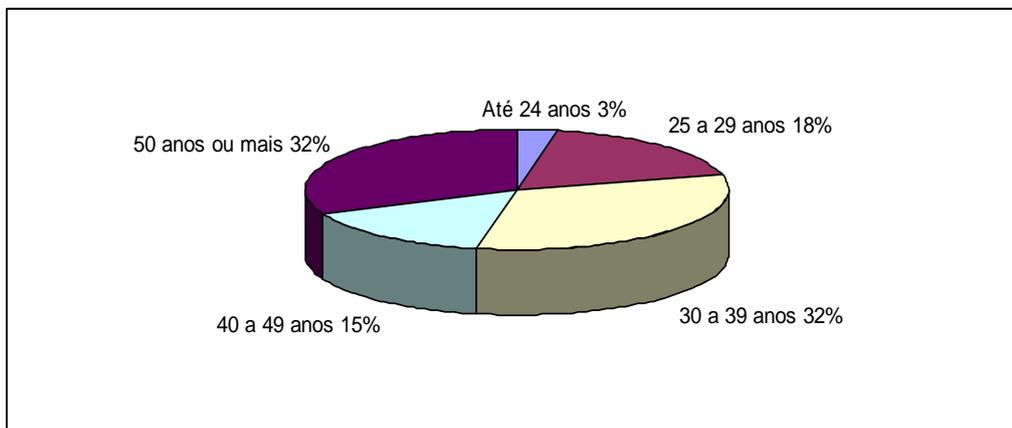


Figura 7 – Idade dos servidores

Fonte: Elaborado pela autora

Como é possível verificar na Figura 8, nos últimos anos, ocorreu uma grande renovação no quadro de servidores da PROGEP/UFSM, tendo em vista que 8% dos servidores possuem menos de 1 ano de trabalho; 21% trabalham na organização de 1 a 3 anos e 30% dos servidores trabalham de 3 a 10 anos. Com a soma de tais números, conclui-se que 59% dos TAEs trabalham há menos de 10 anos na instituição. Há, ainda, 8% dos servidores que trabalham na instituição de 10 a 20 anos. Também é possível verificar que há um percentual grande de servidores (33%) que estão prestes a se

aposentar, pois já possuem mais de 20 anos de serviço público, o que aponta para uma renovação ainda maior no quadro de servidores da PROGEP nos próximos anos.

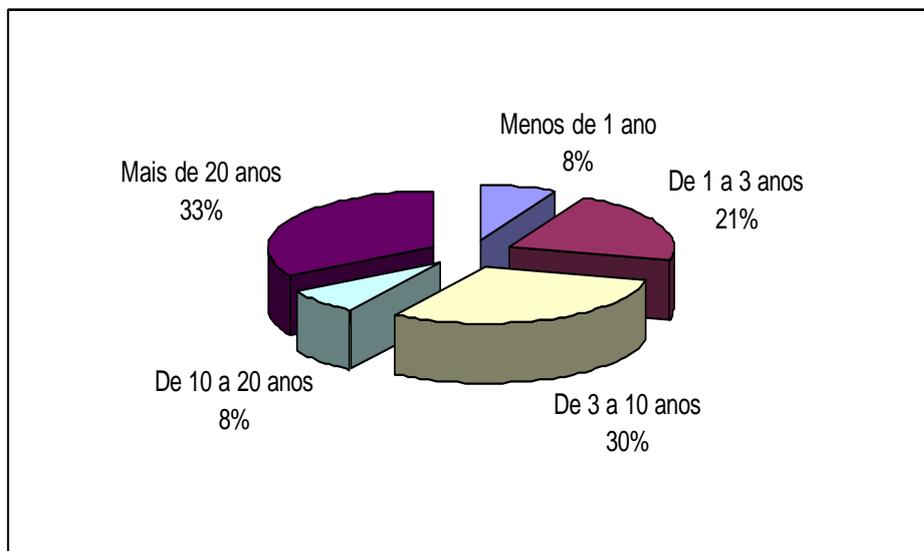


Figura 8 - Tempo de serviço na UFSM

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à titulação, a Figura 09 mostra que 7,6% dos respondentes (5 servidores) possuem Ensino Médio e 21% (14) possuem Graduação. No entanto, a maioria dos servidores, ou seja, 71,2% deles possuem Pós-Graduação. Dentre os pós-graduados, 53% (35) são Especialistas e 18,2% (12) são Mestres ou Doutores. Esses dados demonstram que a maioria dos servidores, representada por 92% deles, possui Graduação ou Pós-Graduação o que indica que a busca pela qualificação é uma constante no quadro de servidores da PROGEP.

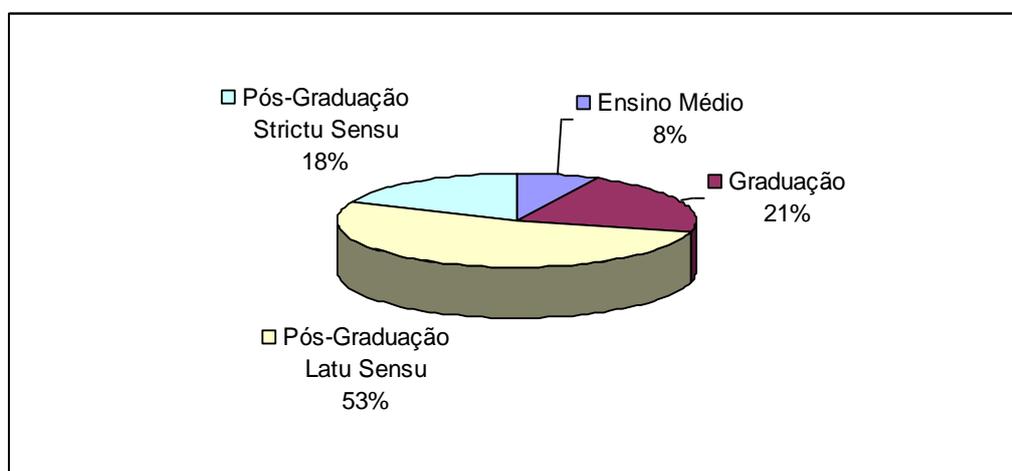


Figura 9 – Escolaridade dos servidores da PROGEP

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à renda mensal dos TAEs, a Figura 10 evidencia que a maioria dos servidores pesquisados possui rendimentos a partir de R\$ 2.500,00, sendo que apenas 7% dos servidores têm rendimentos abaixo desse valor. A figura demonstra ainda que 39% dos TAEs percebem rendimentos entre R\$ 4.000,00 e R\$ 5.500,00. Tal remuneração tem relação direta com a escolaridade dos servidores (conforme verificado na Figura 9) e com os cursos de capacitação realizados por eles. Isso se deve ao fato de que o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) prevê progressões funcionais e consequente aumento salarial para os servidores que se capacitam e se qualificam.

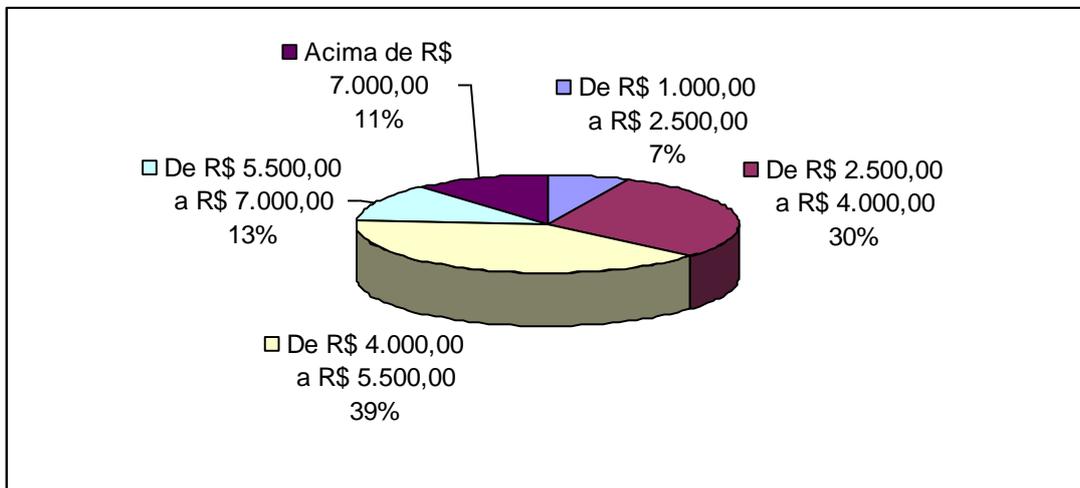


Figura 10 – Renda Mensal dos servidores da PROGEP
 Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao estado civil, há uma preponderância de servidores casados na PROGEP, com um percentual de 48%, além de haver 18% dos servidores que estão em União estável. Ainda, de acordo com a pesquisa, 32% dos servidores da PROGEP são solteiros e 2% são viúvos.

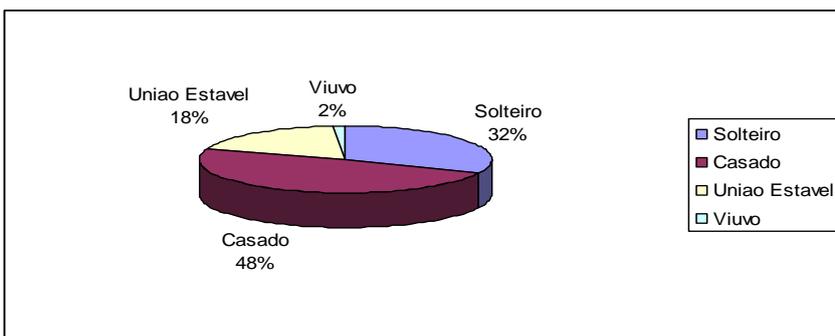


Figura 11 – Estado Civil dos servidores da PROGEP
 Fonte: Elaborado pela autora.

A segunda parte da análise dos dados coletados procurou avaliar e diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, de acordo com a percepção dos servidores. Para facilitar a compreensão do estudo, as variáveis avaliadas foram dispostas em um quadro, do qual constam o grau de concordância em relação a cada afirmação, com os respectivos percentuais, bem como a média e o desvio padrão. Após, foi feita a análise individual das variáveis que apresentaram as maiores e menores médias, respectivamente.

4.2.1 Análise da Organização

Esta etapa do questionário é composta por dezessete (17) perguntas, nas quais foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, com o objetivo de realizar o diagnóstico da organização, buscando coletar a percepção dos TAEs sobre os pontos fortes e fracos da mesma. Da mesma forma, procurou-se efetuar a análise dos princípios e metas institucionais, que identificam, no ambiente interno, os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho atual da instituição sob o ponto de vista dos servidores. Para tanto, foi utilizada uma escala de 1 a 5, onde 1 representava discordo fortemente e 5 concordo fortemente.

Em seguida, as informações coletadas a partir dos questionários respondidos acerca da avaliação da organização foram ordenadas e classificadas em uma distribuição de frequência. Além disto, também foram calculados a média e o desvio padrão, resultando nos seguintes dados:

Tabela 2 – Análise da Organização

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5		
1- A organização é capaz de compreender ameaças e oportunidades.	4,5	22,7	19,7	51,5	1,5	3,23	0,973
2- Existe indivíduo que forneça direção, metas, energia e confiança para condução dos processos.	1,5	13,6	27,3	54,5	3,0	3,44	0,825
3- Existe visão clara e objetiva da direção a ser seguida na organização.	4,5	19,7	36,4	34,8	4,5	3,15	0,949
4- Há, na organização, capacidade de focalizar os requisitos de seu mercado.	1,5	15,2	31,8	48,5	3,00	3,35	0,831

Continua

Conclusão

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5		
6 - Existem valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões.	0,0	7,6	33,3	54,5	4,5	3,56	0,704
7 - Ocorre distribuição eficiente de informações relevantes à organização.	4,5	45,5	24,2	22,7	3,0	2,74	0,966
8 - A organização é capaz de estimular seus empregados a realizar as tarefas necessárias.	1,5	31,8	24,2	39,4	3,0	3,11	0,947
9 - As lideranças têm capacidade para envolver as pessoas na atividade e as pessoas são capazes de participar dos grupos e equipes de trabalho.	4,5	18,2	24,2	53,0	0,0	3,26	0,917
10 - Existe infraestrutura organizacional, física, material e humana para a condução dos processos operacionais.	6,1	42,4	10,6	30,3	10,6	2,97	1,189
11 - Existe tecnologia computacional, de produto, de processo e gerencial para a condução dos processos operacionais.	6,1	30,3	12,1	48,5	3,0	3,12	1,074
12 - O sistema de informação da organização é suficiente para suportar o fluxo de informação.	6,1	36,4	30,3	27,3	0,0	2,79	0,920
13 - A organização proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem em seus processos operacionais e de melhoria.	3,0	16,7	25,8	48,5	6,1	3,38	0,941
14 - A organização planeja seus recursos para desenvolvimento das atividades operacionais e de melhoria.	3,0	15,2	48,5	33,3	0,0	3,12	0,775
15 - A organização é capaz de adotar estratégias para gerir conhecimento de seu pessoal.	3,0	33,3	24,2	36,4	3,0	3,03	0,976
16 - Existem mecanismos de avaliação de desempenho.	3,0	16,7	13,6	59,1	7,6	3,52	0,965
17 - A organização é capaz de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua.	0,0	7,6	19,7	62,1	10,6	3,76	0,745

Fonte: Elaborada pela autora

Como é possível observar nos dados coletados, de maneira geral, a percepção dos servidores TAEs referente aos aspectos pesquisados é de que a organização está apresentando um desempenho bastante satisfatório nos pontos abordados, com uma grande prevalência de pontos fortes.

Dentre as variáveis apresentadas, percebe-se que aquelas em que a instituição apresenta melhor desempenho são:

- **Variável 17:** refere-se à capacidade de a organização prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua. Esta variável foi aquela que atingiu a maior média (3,76), o que representa que a maioria dos servidores concorda que a organização é

capaz de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua. Assim, é considerado um ponto forte da instituição. O desvio padrão de 0,745, representa que houve pouca dispersão nas respostas.

- **Variável 6:** figura entre as variáveis com maior credibilidade, segundo a percepção dos servidores TAEs, com uma média de 3,56. A mesma se refere à existência de valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões e ações da organização. Da mesma forma que a variável 17 é considerada, pelos servidores, um ponto forte da instituição.

- **Variável 16:** esta variável questionou a existência de mecanismos de avaliação de desempenho que possibilitem a orientação das tomada de decisão, avaliação e desempenho dos processos e indivíduos. Ela obteve a concordância de 80,6% dos servidores, com uma média de 3,52, o que demonstra que é um ponto forte da instituição. O desvio padrão de 0,965 representa baixa dispersão nas respostas.

Com relação aos pontos fracos da instituição, de acordo com a pesquisa realizada, as variáveis que apresentaram os índices mais baixos de concordância foram:

- **Variável 7:** buscou verificar a ocorrência de distribuição eficiente de informações relevantes à organização em seus processos operacionais e de melhoria da organização. Tal variável obteve o menor índice de concordância, uma média de 2,74. Assim, infere-se que a instituição precisa melhorar a gestão da informação, pois, de acordo com os sujeitos da pesquisa, foi apontada a distribuição ineficiente de informações relevantes à organização, sendo esse um ponto fraco, com falhas e que precisa ser revisto.

De acordo com Miranda (2010), fazer gestão da informação significa dirigir e dar suporte efetivo e eficiente ao ciclo informacional de uma organização, desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas para receber as informações, até a sua distribuição e uso, bem como sua preservação e segurança. A informação é um recurso estratégico que deve estar alinhado aos requisitos legais e políticos e, como qualquer recurso, deve ter sua produção e uso gerenciados adequadamente.

- **Variável 12:** esta variável procurou verificar se, na percepção dos TAEs, o sistema de informação da organização é suficiente para suportar o fluxo de informação gerencial. De acordo com o resultado, ela obteve baixa concordância, evidenciando ser este um ponto fraco da instituição com uma média de 2,79 e um desvio padrão de 0,920. Deste modo, fazendo-se uma ligação com a Variável 7, é possível perceber que os pontos fracos da instituição referem-se à distribuição ineficiente de informações relevantes e ao sistema de informação insuficiente para suporte do fluxo de informação geral da organização.

- **Variável 10:** diz respeito à existência de infraestrutura organizacional, física, material e humana para a condução dos processos operacionais e para a condução de melhorias na organização. Essa variável também aparece como um dos pontos fracos da instituição, sendo que 48,5% dos TAEs discordam da afirmação trazida na variável. Assim, ela apresenta uma média de 2,97, o que torna evidente que a instituição precisa melhorar a infraestrutura organizacional, física, material e humana para a condução dos processos operacionais.

4.2.2 Análise da Tarefa.

Esta etapa do questionário, composta por nove (9) perguntas, teve como objetivo obter informações sobre o tipo de comportamento que os servidores devem apresentar para atingir um desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como a respeito dos conhecimentos, habilidades e atividades requeridas. Os resultados encontram-se esboçados na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Análise do Desempenho da Tarefa

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4		
1- Qual o nível de satisfação no desempenho da sua tarefa.	13,6	74,2	7,6	4,5	2,03	0,632
9- De maneira geral, como você se sente em relação ao conteúdo da sua tarefa.	10,6	72,7	6,1	10,6	2,17	0,756

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos níveis de concordância observados, é possível afirmar que a maioria dos servidores pesquisados se mostra satisfeita no desempenho de suas tarefas, mas o índice de insatisfação equivalente a 16,7%, na variável 9 (6,1% dos servidores se sentindo bastante insatisfeitos e 10,6% se sentindo insatisfeitos), representa um possível subaproveitamento da capacidade dos servidores. Este é um ponto a ser analisado, visto que a pesquisa trouxe um índice de insatisfação considerável no que se refere ao conteúdo da tarefa executada. O desvio padrão abaixo de 1 aponta para uma baixa dispersão das respostas.

Hair *et. al* (2005) mencionam que o desvio padrão descreve a dispersão da variabilidade dos valores da distribuição da amostra a partir da média. Segundo os autores, isso quer dizer que, se o desvio padrão estimado for grande, as respostas, na distribuição, não estão muito próximas da média. O desvio padrão é considerado pequeno quando seu resultado for menor que 1, o que indica que os respondentes foram muito coerentes em suas opiniões.

Ainda nessa perspectiva, Field (2009) define o desvio padrão como uma medida de quão bem a média representa os dados. Pequenos desvios padrões indicam que pontos de dados estão próximos da média. Um desvio padrão grande indica que os pontos de dados estão distantes da média, isto é, a média não é uma representação precisa dos dados.

Como pode ser observado na variável 2, conforme a Tabela 4, a maioria dos servidores, representada por 59,1% dos respondentes, entende haver duplicidade de tarefas no setor em que atua. O desvio padrão de 0,495 demonstra que houve baixa dispersão das respostas da pesquisa. É possível se afirmar que a duplicidade das tarefas ocasiona desperdício de recursos e, por conseguinte, uma ineficácia no serviço público.

De outro modo, na variável 4, fica evidente que os TAEs possuem tempo disponível para planejar as suas tarefas e assim imprimir eficácia e eficiência nos serviços prestados. Tal afirmação deve-se ao fato de que 57,6% dos servidores afirmaram ter disponibilidade de tempo para efetuar o planejamento das tarefas a serem executadas, apresentando ainda um desvio padrão abaixo de 1, o que indica uma dispersão baixa nas respostas.

Tabela 4 – Análise da Tarefa Quanto à Duplicidade e Tempo de Execução

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1 (sim)	2 (não)		
2- Há duplicidade de tarefas na sua área/setor?	59,1	40,9	1,41	0,495
4- Você tem tempo disponível para planejar suas tarefas?	57,6	42,4	1,42	0,498

Fonte: Elaborado pela autora.

Na variável 3, conforme a Tabela 5, o que se verifica é que a maioria dos servidores (62,1%) considera média a intensidade de tarefas que executa, no que se refere à utilização de suas habilidades e competências pessoais para executá-las, o que reforça a ideia de um possível subaproveitamento da capacidade dos mesmos, conforme inferido na variável 9. O desvio padrão de 0,654 indica baixa dispersão das respostas obtidas.

Esse ponto carece de uma acuidade por parte da instituição, pois o subaproveitamento da capacidade dos servidores pode resultar em outros problemas futuramente, como, por exemplo, a desmotivação, o comodismo, a frustração, o sentimento de que a sua atividade não é importante. Tais fatores podem vir a ocasionar um baixo desempenho dos TAEs na execução das tarefas, além do desinteresse na busca permanente de capacitação e qualificação. Assim, a instituição deve adotar medidas para alterar esse quadro, procedendo à identificação da função de cada servidor, assim como as tarefas pertinentes a cada um, e, assim, melhorar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos TAEs.

Nesse sentido, Brunelli (2008) considera indispensável esclarecer que a real função da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, até porque isso seria impossível, considerando-se que a motivação é um processo intrínseco, íntimo para cada pessoa. Entretanto, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades. Ainda segundo o autor, a grande preocupação da administração não deve ser a de adotar estratégias que motivem as pessoas, mas sim, primordialmente, a de oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de sua função.

A análise da variável 8 demonstra que um percentual de 69,7% dos servidores afirma ser de intensidade média a autonomia, oportunidade e liberdade que a tarefa que

executam lhes proporciona, o que indica que a maioria dos servidores considera ter liberdade, autonomia e oportunidade para programar e decidir a forma e o método com que vai executar a sua tarefa.

Tabela 5 - Análise da Tarefa Quanto à Intensidade

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)			MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1 (baixa)	2 (média)	3 (alta)		
3- Com que intensidade sua tarefa exige que você faça diversas atividades diferentes, permitindo que você utilize várias de suas habilidades e competências pessoais para executá-las e também permitindo que você realize tarefas criativas e inovadoras.	13,6	62,1	24,2	2,11	0,373
7- Com que intensidade sua tarefa é completa, tem começo e fim, com resultados visíveis e com significado para você.	15,2	56,1	28,8	2,14	0,654
8- Com que intensidade sua tarefa dá oportunidade, liberdade e autonomia para você decidir o que fazer e como fazer (programar, escolher local, método e equipamento).	16,7	69,7	13,6	1,97	0,554

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à variável 5, constante da Tabela 6, fica evidente que 60,6% dos entrevistados considera boa sua participação nas decisões que afetam a tarefa que executam. Com um desvio padrão de 0,612, é considerada baixa a dispersão das respostas dos TAEs, conforme demonstram os dados a seguir:

Tabela 6 – Análise da Tarefa Quanto à Participação nas Decisões

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)			MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1 (boa)	2 (regular)	3 (ruim)		
5- Minha participação nas decisões que afetam minha tarefa pode ser considerada:	60,6	33,3	6,1	1,45	0,612

Fonte: Elaborado pela autora.

Na variável 6, observa-se que a maioria dos servidores considera que, em contraste com o nível de sua formação profissional, a tarefa que exerce é pouco motivadora ou desmotivadora, com percentuais de 45,5% e 9%, respectivamente. Isso vem corroborar ainda mais a ideia do subaproveitamento da capacidade dos servidores, já verificada nas variáveis 3 e 9.

Tabela 7 – Análise da Tarefa Quanto à Formação Profissional

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)			MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3		
6- Considerando a sua formação profissional, a tarefa que você exerce	45,5	45,5	9	1,64	0,648

Fonte – Elaborado pela autora.

Na terceira parte da pesquisa, foram elencados vários cursos subdivididos em Áreas, para que os servidores apontassem, dentre esses, quais os cursos que julgam mais importantes para a sua capacitação e desenvolvimento da carreira. Desse modo, nas tabelas a seguir, foram demonstradas a média e o desvio padrão de todos os cursos, destacando-se aqueles que mais foram solicitados pelos TAEs.

4.2.3 Avaliação das Habilidades e Atitudes Individuais

Questionados sobre a participação nos cursos de capacitação, conforme questões apresentadas no Anexo B verificou-se que 42 servidores (63,6%) afirmaram ter participado de algum curso de capacitação no decorrer do último ano. De outra forma, os servidores que não participaram de capacitação nesse período representam 36,4% (24 servidores). Tal constatação revela uma relação direta com o tempo de serviço na instituição verificado na Figura 8 – Tempo de serviço na UFSM. Como ocorreu uma grande renovação no quadro de servidores da UFSM (59,1% dos TAEs trabalham há menos de 10 anos na instituição), a busca pela capacitação é elevada, tanto pela busca de capacitação profissional, quanto para a evolução no Plano de Carreira.

No que concerne aos cursos de capacitação constantes do questionário, foi solicitado aos servidores que atribuíssem um valor, numa escala de 1 a 5, conforme o interesse e o grau de importância que estes cursos/áreas representam, sendo:

1 = nenhuma importância 2 = pouca importância 3 = indiferente 4 = importante
5 = extrema importância

Com relação aos cursos na área de Gestão de Pessoas, o interesse demonstrado nesta área foi extremamente alto, o que é perfeitamente justificável uma vez que esta pesquisa teve como foco os servidores lotados na PROGEP. Dentre os cursos elencados, é perceptível um maior interesse no curso de Qualidade no Atendimento e Administração Pública, ambos com média de 4,42; seguido pelo curso de Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho, com média de 4,41, pelo de Legislação, que apresentou uma média de 4,32 e pelo de Motivação, com uma média de 4,29.

A partir dos dados coletados, é possível fazer uma interface com a entrevista realizada com os gestores da PROGEP, os quais apontaram o conhecimento na área de legislação, relacionamento interpessoal e gosto pelo atendimento ao público como competências fundamentais para o desempenho dos TAEs lotados na PROGEP.

Tabela 8 – Cursos de Capacitação - Gestão de Pessoas

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho	4,41	0,723
Motivação	4,29	0,739
Qualidade no Atendimento	4,42	0,703
Avaliação de Desempenho	3,89	0,844
Liderança e Desenvolvimento de Equipes	4,17	0,796
Empreendedorismo	3,59	1,067
Subsistemas de Administração de Pessoal	3,97	0,822
Sistemas e Rotinas de Trabalho em Gestão	4,05	0,831
Administração Pública	4,42	0,725
Legislação	4,32	0,826

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange à avaliação dos cursos da área de Educação, conforme a Tabela 9, os servidores registraram um interesse relativamente alto nos cursos citados, principalmente nos cursos referentes à Educação a Distância e Sustentabilidade: aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais, apresentando médias de 3,73 e 3,62, respectivamente. O desvio padrão de 0,985 e 0,957 representa uma baixa dispersão nas respostas.

Tabela 9 - Cursos de Capacitação – Educação

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Educação a Distância	3,73	0,985
Formação de Multiplicadores	3,58	0,962
Inclusão e Acessibilidade	3,55	1,070
Metodologia da Pesquisa	3,38	0,907
Sustentabilidade: aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais.	3,62	0,957
Educação Ambiental	3,56	1,040
Formação Pedagógica	3,15	0,932

Fonte: Elaborado pela autora

Os cursos da área do Direito devem merecer especial atenção, uma vez que são considerados muito importantes para os servidores participantes da pesquisa, conforme a Tabela 10. Assim, é possível que há uma necessidade de capacitações constantes nessa área, especialmente no que se refere aos cursos de Noções de Direito na Administração Pública e Direito Administrativo, que apresentaram as médias mais elevadas: 4,12 e 4,05 respectivamente.

Tabela 10 – Cursos de Capacitação - Direito

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Noções de Direito na Administração Pública	4,12	0,795
Direito Administrativo	4,05	0,793
Processo Administrativo, Sindicância e Inquérito	3,58	0,993
Técnicas de Interrogatório e Produção de Provas	2,91	1,092

Fonte: Elaborado pela autora

Na área de Gestão da Informação, como se demonstra na Tabela 11, o curso de Sistemas e Rotinas de Trabalho, apresentou uma média de 3,79, o que indica bastante interesse dos servidores em tal curso.

Ainda de acordo com o demonstrado na Tabela 11, o curso de Comunicação apresentou uma média considerável (3,71), indicando ser esse, juntamente com o curso de Sistemas e Rotinas de Trabalho, os cursos mais importantes da área de Gestão da Informação. O desvio padrão desses cursos se manteve abaixo de 1, o que indica baixa dispersão nas respostas. Em contrapartida, os cursos de Sonoplastia (2,53) e Biblioteconomia (2,67) foram aqueles que obtiveram as médias mais baixas, o que indica

que os mesmos não possuem demandas significativas. O desvio padrão nesse caso está acima de 1, o que representa que houve uma dispersão alta em relação à média das respostas.

Tabela 11 – Cursos de Capacitação - Gestão da Informação

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Biblioteconomia	2,67	1,114
Gestão de Documentos Digitais	3,42	1,124
Gestão de Arquivos	3,47	1,026
Gestão do Patrimônio Histórico e Cultural	2,98	1,040
Produção Cultural	2,89	1,150
Cerimonial e Protocolo	3,00	0,973
Comunicação	3,71	0,973
Sonoplastia	2,53	0,996
Secretariado	2,94	1,135
Sistemas e Rotinas de Trabalho Administrativo	3,79	0,985

Fonte: Elaborado pela autora

Na área de Ciência e Tecnologia, o resultado da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 12, indica um interesse maior nos cursos relacionados à Tecnologia da Informação, apresentando uma média de 3,59. O desvio padrão é de 1,067, o que representa um grau alto de dispersão nas respostas. O curso que apresentou a média mais baixa nessa área foi o curso de Biotecnologia (2,70), mas com um desvio padrão elevado, indicando alto grau de dispersão nas respostas.

Tabela 12 – Cursos de Capacitação – Ciência e Tecnologia

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Biotecnologia	2,70	1,189
Tecnologia da Informação	3,59	1,067
Pesquisa Científica e Tecnológica	3,17	1,158

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos cursos da área de Planejamento, como se demonstra na Tabela 13, o grau de interesse demonstrado pelos servidores se equivale nos quatro cursos analisados, apresentando valores de média idênticos e próximos de 4, o que revela que

os servidores possuem interesse elevado nos cursos de capacitação desta área. O desvio padrão se manteve baixo em todos os cursos, indicando baixa dispersão nas respostas, com exceção do curso de Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho, que apresentou um desvio padrão mais elevado, no entanto, muito próximo de 1.

Tabela 13 – Cursos de Capacitação – Planejamento

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Elaboração e Execução de Projetos	3,92	0,928
Planejamento Estratégico	3,97	0,928
Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho	3,91	1,019
Processos de Mudança Organizacional	3,98	0,886

Fonte: Elaborado pela autora

Embora receba um grau de interesse um pouco menor, a área de Economia, Orçamento e Finanças, conforme a Tabela 14, também apresentou médias acima de 3, principalmente com relação ao curso de Sistemas e Rotinas de Trabalho em Finanças, com uma média de 3,32, seguido pelo curso de Planejamento e Execução Orçamentária, que apresentou uma média de 3,24 e, por fim, Planejamento e Execução Contábil, apresentando 3,18 de média. Esse menor interesse provavelmente se deva ao fato de essas atividades não fazerem parte das atividades diárias dos servidores lotados na PROGEP. O desvio padrão se manteve próximo de 1 em todos os cursos, indicando uma dispersão média nas respostas dos servidores.

Tabela 14 – Cursos de Capacitação – Economia, Orçamento e Finanças

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Sistemas e Rotinas de Trabalho em Finanças	3,32	1,069
Planejamento e Execução Orçamentária	3,24	1,138
Planejamento e Execução Contábil	3,18	1,149

Fonte: Elaborado pela autora

Na área de Logística, segundo a Tabela 15, o curso que mais despertou o interesse dos TAEs é o de Licitação e Contratos, apresentando uma média de 3,23. Na sequência, aparece o curso de Gestão de Materiais, com média de 3,21. Ainda, o curso de Gestão de Patrimônio apresenta uma média de 3,18, o que evidencia que os

servidores o consideram um curso importante. Finalmente, o curso de Gestão de Convênios apresentou uma média de 3,05, figurando como aquele que menos despertou o interesse dos TAEs na área de Logística. O desvio padrão se manteve abaixo de 1 em todos os cursos, indicando uma dispersão baixa nas respostas dos servidores.

Tabela 15 – Cursos de Capacitação – Logística

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Licitação e Contratos	3,23	0,973
Gestão de Materiais	3,21	0,953
Gestão do Patrimônio	3,18	0,991
Gestão de Convênios	3,05	0,968

Fonte: Elaborado pela autora

Os cursos de capacitação na área da Saúde, constantes da Tabela 16, em sua maioria, são do interesse dos TAEs, principalmente aqueles relacionados à Ergonomia. O curso de Segurança no Trabalho e Prevenção e Acidentes obteve 3,76 de média; Prevenção e Combate de Incêndios Planos de Emergência, média de 3,89; Primeiros Socorros, média de 3,83; Ginástica Laboral, média de 3,77; Educação Alimentar e Nutricional, média de 3,56, Saúde Coletiva, média de 3,06; Humanização, média de 3,14; Saúde Mental, média de 3,24 e, por fim, Ergonomia que apresentou uma média de 3,05. Aqueles cursos considerados de menor importância para os TAEs são os de Análises Clínicas (média de 2,41), Atualização em Enfermagem (média de 2,45) e Técnicas Anatômicas (média de 2,48). Talvez tal falta de interesse ocorra pelo fato desses cursos não serem relacionados às atividades típicas realizadas pelos TAEs lotados na PROGEP.

O desvio padrão foi bastante alto, indicando grande dispersão das respostas em relação à média. Isso pode ser explicado pelo fato de haver, na estrutura da PROGEP, a Coordenadoria de Qualidade de Vida, composta basicamente por profissionais da área da Saúde, o que colaborou para esses resultados.

Tabela 16 – Cursos de Capacitação – Saúde

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Gestão Hospitalar	2,70	1,240
Sistemas de Saúde	2,77	1,298
Saúde Coletiva	3,06	1,263
Saúde Mental	3,24	1,203
Tecnologia de Alimentos	2,71	1,134
Nutrição Hospitalar	2,58	1,216
Técnicas Anatômicas	2,48	1,180
Humanização	3,14	1,323
Atualização em Hemoterapia	2,55	1,279
Análises Clínicas	2,41	1,252
Biossegurança em Laboratórios	2,50	1,395
Controle de Infecção Hospitalar	2,65	1,364
Urgência, Emergência e Trauma	2,70	1,435
Atualização em Enfermagem	2,45	1,372
Ergonomia	3,05	1,386
Segurança no Trabalho e prevenção e acidentes	3,76	1,278
Prevenção e Combate de Incêndios, Planos de Emergência.	3,89	1,204
Primeiros Socorros	3,83	1,117
Ginástica Laboral	3,77	1,174
Educação Alimentar e Nutricional	3,56	1,178

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos cursos elencados na Tabela 17, referentes à área de Agropecuária e Meio Ambiente, de uma maneira geral, não há muito interesse dos TAEs, com exceção dos cursos de Gestão do meio ambiente e de Riscos ambientais, que apresentaram médias de 2,83 e 2,79, respectivamente. Os demais cursos elencados apresentaram médias próximas de 2, o que demonstra pouco interesse pelos cursos dessas áreas por parte dos servidores. Essa situação certamente é decorrente da falta de conexão entre tais cursos e as atividades desenvolvidas pelos servidores da PROGEP. O desvio padrão, desse modo, encontra-se acima de 1, indicando um grau

elevado de dispersão nas respostas, o que evidencia que o interesse nesta área é bastante isolado.

Tabela 17 – Cursos de Capacitação – Agropecuária e Meio Ambiente

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Engenharia Agrícola	2,21	1,130
Produção Vegetal	2,29	1,174
Produção de Sementes e Mudanças	2,42	1,241
Fruticultura	2,41	1,252
Floricultura e Paisagismo	2,36	1,211
Horticultura	2,42	1,302
Recursos Hídricos	2,47	1,280
Gestão do meio ambiente	2,83	1,284
Tratamento do solo e irrigação	2,35	1,209
Veterinária	2,35	1,295
Zootecnia	2,24	1,203
Riscos ambientais	2,79	1,398

Fonte: Elaborado pela autora

Os cursos de capacitação na área da Informática, conforme a Tabela 18, em sua maioria são do interesse dos TAEs, principalmente aqueles relacionados ao SIE – Recursos Humanos, que apresentou média de 4,32 e SIE – Processos e Tramitação (média de 3,89). Ainda ficou evidente um interesse elevado nos cursos de Planilha Eletrônica, com média de 3,91 e Internet (média 3,70). Os demais cursos, apesar de serem considerados importantes, apresentam médias mais baixas.

O SIE – Sistema de Informações para o Ensino é um sistema gerencial interno, desenvolvido pelo Centro de Processamento de Dados da UFSM. É um programa de gerenciamento que automatiza procedimentos rotineiros, tanto administrativos, quanto da área acadêmica, facilitando o acesso a informações e aos processos. Na PROGEP, são utilizados principalmente os módulos de Recursos Humanos e o de Protocolo e Controle de Processos.

O módulo de Processos e Tramitação tem por objetivo otimizar a dinâmica de tramitação dos processos administrativos da instituição, possibilitando o gerenciamento de processos e de fluxos.

O Módulo de Recursos Humanos simplifica os processos ligados à gestão de Recursos Humanos. Ele abrange várias funcionalidades que são, ao mesmo tempo, independentes e integradas, as quais permitem agilizar a rotina de trabalho, tais como: gestão de cargos, salários, funções; registro dos servidores ativos, inativos e pensionistas; históricos funcionais e geração da folha de pagamento. O desvio padrão se apresenta acima de 1 na maioria dos cursos, o que mostra um alto grau de dispersão de respostas na área da Informática.

Tabela 18 – Cursos de Capacitação – Informática

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
SIE Acadêmico	3,03	1,381
SIE Recursos Humanos	4,32	0,880
SIE Orçamento	3,27	1,307
SIE Compras, Material e Patrimônio	3,21	1,330
SIE Controle Financeiro e Auditoria	3,27	1,342
SIE Processos e Tramitação	3,89	1,165
Portal do Professor	2,55	1,315
Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas – SEER	2,65	1,259
Mediação tecnológica: objetos, ambientes de ensino e aprendizagem	2,94	1,299
Coleta Capes	2,68	1,279
Currículo Lattes	3,15	1,206
Sistemas de Gestão e indicadores externos (SINAES, CENSO...)	2,85	1,350
Ambiente operacional	3,29	1,262
Editor de texto	3,59	1,163
Planilha eletrônica	3,91	1,019
Power Point	3,48	1,026
Access	3,48	1,026
Internet	3,70	1,150
Computação Gráfica	3,20	1,041
Corel Draw, Photoshop	3,32	1,069
HTML, Web Designer	3,18	1,149

Fonte: Elaborado pela autora

Da Tabela 19, constam os cursos de capacitação na área de Línguas. De acordo com as respostas do questionário, os cursos de Português e Redação Oficial e de Inglês são considerados particularmente importantes para os servidores e merecem uma

atenção especial quando do planejamento do Plano Anual de Capacitação. Eles obtiveram médias de 4,48 e 3,97, respectivamente. O desvio padrão em ambos os cursos se mostrou abaixo de 1, evidenciando uma baixa dispersão nas respostas.

O interesse elevado dos servidores na área de Línguas se justifica pelo perfil dos TAEs lotados na PROGEP. É perceptível que esses servidores estão em constante busca de capacitação. Além da capacitação, é possível observar uma possível pretensão dos servidores em avançar nos cursos de qualificação, nos níveis de Mestrado e Doutorado, em que se torna imprescindível o conhecimento de alguma língua estrangeira.

Tabela 19 – Cursos de Capacitação – Línguas

ÁREA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Língua Portuguesa e Redação Oficial	4,48	0,638
Inglês	3,97	0,992
Espanhol	3,82	1,006
Italiano	3,48	1,167

Fonte: Elaborado pela autora

No último campo da Tabela de Capacitação, constante do questionário aplicado, foi solicitado aos servidores que indicassem quais outros cursos, senão aqueles contemplados na Tabela de Capacitação, poderiam ser ofertados pela PROGEP. Embora em percentual inexpressivo, houve sugestão de outros cursos na área de Línguas, Instrumentos Musicais, Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE e Raciocínio Lógico, conforme fica demonstrado na Tabela 20.

Tabela 20 – Cursos de Capacitação – Sugestão dos Servidores

ÁREA	FREQUENCIA	PERCENTUAL
Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE	1	1,5%
Raciocínio Lógico	1	1,5%
INSTRUMENTOS MUSICAIS: Piano	1	1,5%
INSTRUMENTOS MUSICAIS: Violão	2	3%
INSTRUMENTOS MUSICAIS: Guitarra	1	1,5%
LÍNGUAS : Alemão	1	1,5%
LÍNGUAS : Mandarim	1	1,5%
LÍNGUAS : Francês	2	3%

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe destacar que o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) é um sistema de abrangência nacional, criado com a missão de integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos órgãos pertencentes ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal. Portanto, é utilizado pela Coordenadoria do Sistema de Pagamentos da PROGEP para operacionalizar, manter e alimentar o sistema SIAPE com todas as informações necessárias, visando ao pagamento dos servidores ativos e inativos da Instituição.

É oportuno ainda mencionar que o presente estudo apresentou alguns fatores limitadores, como, por exemplo, a impossibilidade de comparação com outros estudos da mesma natureza pelo fato de não haver trabalho publicado com o escopo e o objetivo aqui propostos. Além disso, o estudo se restringiu aos servidores TAEs lotados na PROGEP, não representando, portanto, as necessidades, pontos fortes e fracos da UFSM como um todo.

No entanto, cabe ressaltar que é possível fazer uma análise deste estudo com o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) feito pela PROGEP em Março de 2014. Porém, há que se levar em conta que o LNC foi feito sob outra perspectiva, considerando que foi aplicado aos TAEs e aos docentes lotados em todas as unidades e subunidades da UFSM. Do mesmo modo, os servidores puderam indicar, dentre todos os cursos listados, apenas 3 cursos de capacitação diferentes considerados os de maior importância para o desempenho de suas atividades profissionais. Ainda, aos servidores TAEs, foi solicitado o preenchimento de uma seção referente à Educação Formal, que se refere à Qualificação e, portanto, não se relaciona com este estudo, que teve como foco unicamente a capacitação.

De um modo geral, é possível constatar, a partir dos resultados do LNC, que os cursos que foram mais solicitados no levantamento feito pela PROGEP são semelhantes àqueles apontados no resultado desta pesquisa, como, por exemplo, os cursos de Línguas – Inglês; Gestão de Pessoas - Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho; Gestão de Pessoas – Motivação e, por fim, Educação - EAD.

O Levantamento das Necessidades de Capacitação aplicado neste estudo se propôs, primeiramente, a avaliar o grau de satisfação dos servidores com relação à PROGEP/UFSM, apontando seus pontos fortes e fracos. Após, procurou avaliar o grau de satisfação com as atividades e tarefas desenvolvidas. Por fim, buscou averiguar quais

são os cursos que os TAEs julgam mais importantes para a sua capacitação e desenvolvimento da carreira.

Nesse sentido, o levantamento das necessidades de capacitação aplicado traz uma análise mais ampla do que o LNC atualmente utilizado pela instituição, pois, além de verificar quais as necessidades de capacitação, ele traça um perfil geral dos servidores, a partir do qual são obtidos dados importantes para fins gerenciais e de planejamento das ações de capacitação, tais como: grau de instrução, idade, renda e tempo de serviço na UFSM.

CONCLUSÕES

De uma maneira geral, a política de capacitação existente na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) apresenta um desempenho satisfatório sob o ponto de vista dos técnico-administrativos em educação (TAEs) da PROGEP e está adequada aos interesses dos servidores, considerando que o Programa de Capacitação busca contemplar as demandas apresentadas no Levantamento das Necessidades de Capacitação.

No entanto, de acordo com este estudo, foi possível identificar alguns pontos em que a instituição apresenta falhas e precisa melhorar, segundo os TAEs/PROGEP. Inicialmente, a distribuição de informações relevantes à organização em seus processos operacionais e de melhoria foi apontada como ponto fraco. Também foi diagnosticado que, na percepção dos TAEs, o sistema de informação da organização é insuficiente para suportar o fluxo de informação gerencial. Deste modo, é perceptível que os pontos fracos da instituição referem-se essencialmente à distribuição ineficiente de informações relevantes e ao sistema de informação insuficiente.

A capacidade de a organização prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua pode ser considerado um ponto forte da instituição, segundo a pesquisa realizada. Ainda merece destaque, como ponto positivo, a existência de valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões e ações da organização, além da existência de mecanismos de avaliação de desempenho que possibilitem a orientação das tomadas de decisão, da avaliação e do desempenho dos processos e indivíduos.

Uma questão que também merece destaque a partir do resultado do LNC é a ausência de uma política de planejamento da instituição que possa dar condições para que o servidor possa colocar em prática o aprendizado adquirido através dos cursos de capacitação. A realização de um aperfeiçoamento envolve mudanças no servidor, referentes ao comportamento, desempenho e até mesmo na sua satisfação, uma vez que ele adquire novos conhecimentos e diferentes formas de pensamento. Assim a instituição precisa estar preparada para que o servidor possa colocar em prática os conhecimentos adquiridos e assim evitar a frustração dos mesmos.

A partir do questionário aplicado, das entrevistas realizadas e das observações *in loco*, é possível perceber que há avanços significativos relacionados ao Programa de Capacitação da UFSM. Um exemplo disso são os investimentos para a modernização

dos cursos de capacitação, por meio da parceria com o Núcleo de Tecnologia Educacional – NTE, para a oferta de cursos na modalidade a distância. A busca pela informatização das rotinas e infraestrutura compatível com o desenvolvimento das funções, a oferta de cursos de capacitação que vão ao encontro das demandas e anseios dos servidores é um objetivo a que se propõem os gestores da PROGEP, com o intuito de valorizar os servidores e conseqüentemente motivá-los para a execução de suas atividades.

No entanto, a carência de cursos em algumas áreas é consenso na gestão da PROGEP, a qual reconhece a existência de lacunas no plano atual. A ausência de cursos de capacitação para gestores, cursos na área jurídica, trabalho em equipe, departamento de pessoal e atualização permanente foram assinalados pelos gestores nesse sentido.

Com relação ao curso de formação/capacitação de gestores, foi esclarecido que esse se faz extremamente necessário, uma vez que muitos servidores que hoje ocupam cargos de gestão, por serem da área acadêmica, não possuem a competência gerencial necessária para o bom desempenho das suas funções. Essa falta de capacidade para gerenciar e resolver conflitos ocasiona, por vezes, conflitos com seus subordinados. De acordo com as entrevistas realizadas, poucos gestores externam essa necessidade de formação gerencial.

A diversificação na área dos cursos de capacitação e na forma como esses são ofertados também é uma meta apontada pela gestão atual. Devido à estrutura multi campi da UFSM, a oferta de cursos na modalidade a distancia é imperativa, assim como investimentos para a modernização e inovação necessárias para a oferta desses cursos.

As contribuições deste estudo para o tema ficaram limitadas à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM e à categoria dos servidores técnico-administrativos em educação, não sendo possível, portanto, estender essa realidade à UFSM como um todo.

Outra limitação se refere à impossibilidade de realizar comparações com outros trabalhos desta natureza, pelo fato de não haver publicações de pesquisas com a mesma perspectiva do presente estudo. Ainda como restrições, é importante destacar a resistência de alguns servidores TAEs em responder ao questionário utilizado nesta pesquisa, o que diminuiu um pouco a quantidade da amostra, mas não comprometeu o resultado da pesquisa.

Contudo, apesar das limitações existentes, a capacitação no serviço público é um tema extremamente importante e relevante. Esse tema vem recebendo cada vez mais atenção das organizações e de seus gestores, devido à crescente busca pelas capacitações por parte dos servidores públicos que visam ao aprimoramento e ao melhor desempenho de suas funções, além de promover a realização pessoal e profissional.

Ao longo desta pesquisa, verificou-se que o tema capacitação, quando aplicado ao serviço público, ainda é um tema pouco explorado pela literatura, de maneira a se configurar como uma opção ou sugestão para pesquisas e publicações futuras, com diversas temáticas a serem exploradas, visando ao enriquecimento da literatura a respeito desse tema tão importante e atual.

Como principal contribuição, pode-se destacar que o objetivo a que este estudo se propôs foi satisfeito, uma vez que propiciou uma análise geral da PROGEP, assinalando os pontos em que a instituição precisa melhorar, bem como aqueles em que ela tem um desempenho bastante satisfatório. Ainda, o presente trabalho aponta quais aspectos precisam ser revistos para que os servidores contribuam cada vez mais para a eficiência e eficácia da UFSM.

A aplicação deste Levantamento das Necessidades de Capacitação também se configura em uma contribuição deste estudo, pois este é mais abrangente em comparação ao LNC utilizado atualmente. Além disso, este trabalho apresenta um panorama geral do quadro de servidores, podendo ser utilizado, inclusive, como uma importante ferramenta gerencial, uma vez que fornece o perfil dos servidores lotados na unidade, o que possibilita um planejamento mais adequado das ações de capacitação a curto e longo prazo.

Deste modo, sugere-se, para trabalhos futuros, a aplicação do LNC aqui proposto com o foco voltado para outras Pró-Reitorias, unidades ou/e subunidades da UFSM visando conhecer a realidade desses locais, bem como as demandas de capacitação dos servidores.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2010.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014**. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed.34; Brasília: ENAP, 1998.

BRUNELLI, M. da G. M. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008. Disponível em:
http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf. Acesso em: 07 jun. 2014.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1 .São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COIMBRA, W. C. dos S.; OLIVEIRA, E. A. Q. de. Educação Corporativa: Capacitação dos Servidores Internos do Tribunal de Contas do Estado de Rondonia. THE 4TH INTERNATIONAL CONGRESS ON UNIVERSITY-INDUSTRY COOPERATION. **Anais...** Taubate, SP, Brazil, December 5th through 7th, 2012.

CONSAD. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração. **Avanços e perspectivas da Gestão Pública nos estados.** São Paulo, 2006.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 16.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, A. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública.** 2009.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** Tradução, consultoria e supervisão: Lorí Viali. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M.T. L **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança:** implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GEMELLI, I. M. P; FILIPPIM, E. S. Gestão de Pessoas na Administração Pública: o Desafio dos Municípios. Revista de Administração, Contabilidade e Economia. **RACE,** Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos:** investir na bolsa um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

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

HAIR, J. R. et al. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em Administração.** Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORA, H. R. M. da. **Análise da confiabilidade do questionário da metodologia softmat usando o coeficiente alpha de Cronbach**. Monografia de Pós-graduação, UTFPR – Campos dos Goytacazes, RJ, 2006.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVY, E. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação** - SIFAC. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 17.12.2001- 14h. (Evelyn Levy - Secretaria de Gestão do MOG - Governo Federal).

MAGALHÃES, E. M. et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública. RAP**. Rio de Janeiro. v. 44, n.1, p.55-86, jan./fev. 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6917/5484>, Acesso em: 15 set. 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Bookman Editora, 2001.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641–659 maio/jun. 2003.

MARCONI, N. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2010.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MILDEBERGER, D. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. 2011. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas>, Acesso em: 02 nov. 2013.

MCGEHEE, W.; THAYER, P. W. **Training in business and industry**. New York: Wiley, 1961.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MIRANDA, S. V. de. **A Gestão da Informação e a modelagem de processos**. Revista do Serviço Público, v.61, janeiro/março 2010.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**. 2002. 14 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORAES, A. de. **Direito Constitucional**. 19.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NELSON, L. C. N. **Capacitação e Afastamento de Servidores Públicos da União: Distinção e Aplicação combinada dos Institutos Jurídicos Existentes**. ESAF, 2010.

OLIVEIRA, J. A. de; MEDEIROS, M. da P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: Enanpad, 2001. CD-ROM.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para as ciências sociais**. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

RIBEIRO, E. I. B. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SCHRAIBER, L. B. Pesquisa qualitativa em saúde: reflexões metodológicas do relato oral e produção de narrativas em estudo sobre a profissão médica. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 63-74, 1995.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: estratégias e tendências. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH Nacional, ABRH-SP, 2002. 1 v. p. 632.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/progep/estrutura.php>. Acesso em: 28 set. 2013.

_____. **Notícias**. Disponível em: <http://ufsmnoticias.podomatic.com/>. Acesso em: 10 nov. 2013.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WILHELM, E. M. de S. **A capacitação dos servidores públicos nas instituições federais de ensino superior no Estado do Paraná**. Curitiba /PR, 2013.

WOOD Jr, T.(coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexo A - Modelos de questionários aplicados

Modelo de questionário aplicado na organização

Para o diagnóstico da organização, este questionário busca coletar a percepção dos membros da organização, sobre os pontos fortes e fracos da mesma. Pode ser aplicado através de entrevistas individuais, entrevista de grupos de focalização, ou preenchimento individual. Para cada afirmativa, são oferecidas ao entrevistado as opções “discordo fortemente”, “discordo”, “neutro”, “concordo”, “concordo fortemente”, como resposta à afirmação feita.

1) A organização é capaz de comunicar e compreender as ameaças e oportunidades, transmitindo a necessidade de mudança.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

2) Existe, na organização, indivíduo que forneça direção, metas, energia e confiança necessária para a condução dos processos operacionais e a melhoria da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

3) Existe, na organização, uma visão clara e objetiva da direção a ser perseguida pela mesma.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo

e () concordo fortemente

4) Há, na organização, a capacidade de focalizar os requisitos de seu mercado e, em contra partida, focar processos e pontos para o alcance de seus objetivos.

a () discordo fortemente

b () discordo

c () neutro

d () concordo

e () concordo fortemente

5) A organização é capaz de alinhar os objetivos de suas áreas e de seus membros com os objetivos maiores da organização.

a () discordo fortemente

b () discordo

c () neutro

d () concordo

e () concordo fortemente

6) Existem valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões e ações da organização.

a () discordo fortemente

b () discordo

c () neutro

d () concordo

e () concordo fortemente

7) Ocorre distribuição eficiente de informações relevantes à organização em seus processos operacionais e de melhoria da organização.

a () discordo fortemente

b () discordo

c () neutro

d () concordo

e () concordo fortemente

8) A organização é capaz de estimular seus empregados a realizar tarefas necessárias à condução de processos operacionais e de melhoria da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

9) As lideranças têm capacidade para envolver as pessoas na atividade e as pessoas, por sua vez, são capazes de participar de grupos e equipes de trabalho.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

10) Existe infraestrutura organizacional, física, material e humana para a condução dos processos operacionais e para a condução de melhorias na organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

11) Existe disponibilizada tecnologia computacional, de produto, de processo e gerencial para a condução dos processos operacionais e para melhoria da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

12) O sistema de informação da organização é suficiente para suportar o fluxo de informação geral da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

13) A organização proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

14) A organização planeja seus recursos, tanto para o desenvolvimento de atividade operacional, quanto para atividade de melhoria.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

15) A organização é capaz de adotar estratégias para gerir conhecimento de seu pessoal.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

16) Existem mecanismos de avaliação de desempenho que possibilitem a orientação das tomadas de decisão, avaliação de desempenho dos processos e dos indivíduos.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

17) A organização é capaz de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

Modelo de questionário aplicado na tarefa

Para o diagnóstico da tarefa, é aqui apresentado um questionário que consiste em obter informações sobre o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para atingir um desempenho adequado nas respectivas tarefas, bem como a respeito dos conhecimentos, habilidades e atividades requeridas. Pode ser aplicada através de entrevistas individuais, entrevista de grupos de focalização ou de preenchimento individual.

1) Qual o nível de satisfação no desempenho de sua tarefa?

- a () bastante satisfeito
- b () satisfeito
- c () bastante insatisfeito
- d () insatisfeito

2) Há duplicidade de tarefa na sua área/setor?

- a () sim

b () não

3) Com que intensidade sua tarefa exige que você faça diversas atividades diferentes, permitindo que você utilize várias de suas habilidades e competências pessoais para executá-las e, também, permitindo que você realize atividades criativas e inovadoras?

a () baixa: pois são sempre as mesmas rotinas.

b () média: exige de maneira moderada.

c () alta: exige muito.

4) Você tem tempo disponível para planejar suas tarefas?

a () sim

b () não

5) Minha participação nas decisões que afetam minha tarefa pode ser considerada:

a () boa

b () regular

c () ruim

6) Considerando sua formação profissional, a tarefa que você exerce atualmente é:

a () muito motivadora

b () pouco motivadora

c () desmotivadora

7) Com que intensidade sua tarefa é completa, tem começo e fim, com resultados visíveis e com significado para você?

a () baixa: é apenas uma parte de um todo e os resultados não são visíveis.

b () média: mesmo sendo uma parte, consigo perceber minhas atribuições no produto final.

c () alta: meu trabalho é integral e consigo perceber facilmente os resultados no produto final.

8) Com que intensidade sua tarefa dá oportunidade, liberdade e autonomia para você decidir o que fazer e como fazer (programar, escolher local, método e equipamento)?

a () baixa: pois é o chefe que praticamente define meu trabalho.

- b () média: só dá oportunidade de tomar algumas decisões.
- c () alta: dá quase total liberdade para tomar decisões.

9) De uma maneira geral, como você se sente em relação ao conteúdo de sua tarefa?

- a () bastante satisfeito
- b () satisfeito
- c () bastante insatisfeito
- d () insatisfeito

Modelo de questionário aplicado ao indivíduo

Para o diagnóstico do indivíduo, este questionário busca coletar dados que possibilitem determinar as habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas no servidor para que ele possa desempenhar adequadamente as suas funções.

A Tabela de Capacitação deverá ser preenchida atribuindo-se valores entre 1 e 5, conforme a importância de cada item, sendo:

- 1 = nenhuma importância
- 2 = pouca importância
- 3 = indiferente
- 4 = importante
- 5 = extrema importância.

1) Sexo:

- () Masculino
- () Feminino

2) Idade

- a) Até 24 anos
- b) De 25 a 29 anos
- c) De 30 a 39 anos
- d) De 40 a 49 anos
- e) 50 anos ou mais

3) Escolaridade:

- a) Ensino fundamental completo
- b) Ensino Médio completo
- c) Graduação
- d) Pós-graduação lato sensu (especialização)
- e) Pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado)

4) Estado Civil

- a) Solteiro(a)
- b) Casado(a)
- c) União estável
- d) Divorciado(a)
- e) Viúvo(a)

5) Renda Mensal

- a) De R\$ 1.000,00 a R\$ 2.500,00
- b) De R\$ 2.500,00 a R\$ 4.000,00
- c) De R\$ 4.000,00 a R\$ 5.500,00
- d) De R\$ 5.500,00 a R\$ 7.000,00
- e) Acima de R\$ 7.000,00

6) Há quanto tempo você trabalha na organização?

- a) Menos de 1 ano
- b) De 1 ano a 3 anos
- c) De 3 anos a 10 anos
- d) De 10 anos a 20 anos
- e) Mais de 20 anos

7) Você participou de algum curso de capacitação nos últimos 12 meses?

- () Sim
- () Não

Anexo B – Tabela de Capacitação

TABELA DE CAPACITAÇÃO

Áreas	Temas dos Cursos/eventos	1	2	3	4	5
1. Gestão de Pessoas	1.1 Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho 1.2 Motivação 1.3 Qualidade no Atendimento 1.4 Avaliação de Desempenho 1.5 Liderança e Desenvolvimento de Equipes 1.6 Empreendedorismo 1.7 Subsistemas de Administração de Pessoal 1.8 Sistemas e Rotinas de Trabalho em Gestão 1.9 Administração Pública (Legislação, Plano de Carreira, Ética...) 1.10 Legislação (RJU e Legislação Complementar)					
2. Educação	2.1 Educação a Distância (EAD) 2.2 Formação de Multiplicadores 2.3 Inclusão e Acessibilidade (Braille, Libras...) 2.4 Metodologia da Pesquisa 2.5 Sustentabilidade 2.6 Educação Ambiental 2.7 Formação Pedagógica (Projeto Pedagógico Institucional-PPI)					
3. Direito	3.1 Noções de Direito na Administração Pública 3.2 Direito Administrativo 3.3 Processo Administrativo, Sindicância e Inquérito 3.4 Técnicas de Interrogatório e Produção de Provas					
4. Gestão da Informação	4.1 Biblioteconomia 4.2 Gestão de Documentos Digitais 4.3 Gestão de Arquivos 4.4 Gestão do Patrimônio Histórico e Cultural 4.5 Produção Cultural 4.6 Cerimonial e Protocolo 4.7 Comunicação 4.8 Sonoplastia 4.9 Secretariado 4.10 Sistemas e Rotinas de Trabalho Administrativo					
5. Ciência e Tecnologia	5.1 Biotecnologia 5.2 Tecnologia da Informação 5.3 Pesquisa Científica e Tecnológica					
6. Planejamento	6.1 Elaboração e Execução de Projetos 6.2 Planejamento Estratégico 6.3 Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho 6.4 Processos de Mudança Organizacional					

7. Economia, Orçamento e Finanças	7.1 Sistemas e Rotinas de Trabalho em Finanças 7.2 Planejamento e Execução Orçamentária 7.3 Planejamento e Execução Contábil					
8. Logística	8.1 Licitação e Contratos 8.2 Gestão de Materiais 8.3 Gestão do Patrimônio 8.4 Gestão de Convênios					
9. Saúde	9.1 Gestão Hospitalar 9.2 Sistemas de Saúde 9.3 Saúde Coletiva 9.4 Saúde Mental 9.5 Tecnologia de Alimentos 9.6 Nutrição Hospitalar 9.7 Técnicas Anatômicas 9.8 Humanização 9.9 Atualização em Hemoterapia 9.10 Análises Clínicas 9.11 Biossegurança em Laboratórios 9.12 Controle de Infecção Hospitalar 9.13 Urgência, Emergência e Trauma 9.14 Atualização em Enfermagem 9.15 Ergonomia 9.16 Segurança no Trabalho e prevenção de acidentes 9.17 Prevenção e Combate de Incêndios, planos de emergência 9.18 Primeiros socorros 9.19 Ginástica Laboral 9.20 Educação alimentar e nutricional					
10. Agropecuária e Meio ambiente	10.1 Engenharia Agrícola 10.2 Produção Vegetal 10.3 Produção de Sementes e Mudas 10.4 Fruticultura 10.5 Floricultura e Paisagismo 10.6 Horticultura 10.7 Recursos Hídricos 10.8 Gestão do meio ambiente 10.9 Tratamento do solo e irrigação 10.10 Veterinária 10.11 Zootecnia 10.12 Riscos ambientais					
11. Informática	11.1 SIE Acadêmico 11.2 SIE Recursos Humanos 11.3 SIE Orçamento 11.4 SIE Compras, Material e Patrimônio 11.5 SIE Controle Financeiro e Auditoria 11.6 SIE Processos e Tramitação 11.7 Portal do Professor 11.8 Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas – SEER					

	11.9 Mediação tecnológica: objetos e ambientes de ensino e aprendizagem 11.10 Coleta Capes 11.11 Currículo Lattes 11.12 Sistemas de Gestão e indicadores externos (SINAES, CENSO...) 11.13 Ambiente operacional 11.14 Editor de texto 11.15 Planilha eletrônica 11.16 Power Point 11.17 Access 11.18 Internet 11.19 Computação Gráfica 11.20 Corel Draw, Photoshop 11.21 HTML, Web Designer					
12. Línguas	12.1 Língua Portuguesa e Redação Oficial 12.2 Inglês 12.3 Espanhol 12.4 Italiano					
13. Outro	Outros Cursos (especifique)					

Anexo C – MODELO DE ENTREVISTA

QUESTÕES PARA A ENTREVISTA

- 1) Na sua visão, qual a importância da capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM?
- 2) Como você avalia o Programa de Capacitação existente na instituição atualmente?
- 3) O Programa de Capacitação contempla adequadamente as necessidades dos servidores TAEs e da UFSM?
- 4) Quais as principais deficiências no programa de capacitação existente na instituição?
- 5) Como dirigente, você acredita que a UFSM reconhece a importância da capacitação no desenvolvimento das competências dos servidores TAEs?
- 6) Na sua opinião, quais as competências consideradas fundamentais para o desempenho das funções dos técnico-administrativos em educação lotados na PROGEP/UFSM?
- 7) Você acredita que o programa de capacitação existente atualmente contempla as necessidades requeridas ao seu desenvolvimento enquanto gestor público?
- 8) Como você pretende conduzir o Programa de Capacitação dos TAEs na sua gestão?

Apêndice A – Termo de Confidencialidade



Termo de Confidencialidade
 Universidade Federal de Santa Maria
 Centro de Ciências Sociais e Humanas
 Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Públicas

Título do projeto: Desenvolvimento de um Modelo para o Levantamento das Necessidades de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Pesquisadores responsáveis: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel e Luciane Inês Matte

Instituição/Departamento: UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

Telefone para contato: (55) 3220-8478

Local da coleta de dados: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - UFSM

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes cujos dados serão coletados através de um questionário aplicado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria. Concordam, igualmente, que essas informações serão única e exclusivamente para a execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), situado na Avenida Roraima nº. 1000, Prédio 74 C, sala 4212 – Cidade Universitária, UFSM. As informações serão armazenadas por um período de 5 anos sob a responsabilidade do Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel. Após esse período, os dados serão destruídos.

Santa Maria _____, de _____ de 2014.

Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Públicas

Título do projeto: Desenvolvimento de um Modelo para o Levantamento das Necessidades de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Pesquisadores responsáveis: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel e Luciane Inês Matte

Instituição/Departamento: UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

Telefone para contato: (55) 3220-8478

Local da coleta de dados: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – UFSM

Prezado (a) Senhor(a):

Você está sendo convidado (a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder a este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você comece a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

O objetivo deste estudo consiste em desenvolver um modelo para o levantamento das necessidades de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas –UFSM. Como benefícios, esta pesquisa visa atender as perspectivas e anseios dos servidores, proporcionando, desta forma, um melhor desenvolvimento profissional e aprimorando o seu desempenho na realização das atividades.

É importante ressaltar que o preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica, porém pode causar algum desconforto emocional devido ao cunho pessoal de algumas perguntas. As informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, concordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 2014.

Assinatura

Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel