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

Marcelo Augusto Sapper de Souza

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM, CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN, QUANTO AOS IMPACTOS GERADOS PELOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO DA INSTITUIÇÃO NA ATIVIDADE LABORAL

Santa Maria, RS
2016

Marcelo Augusto Sapper de Souza

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM, CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN, QUANTO AOS IMPACTOS GERADOS PELOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO DA INSTITUIÇÃO NA ATIVIDADE LABORAL

Dissertação apresentada ao 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
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Souza, Marcelo Augusto Sapper de

A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos impactos gerados pelos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral/ / Marcelo Augusto Sapper de Souza.-2016.
113 p.; 30cm

Orientador: Daniel Arruda Coronel
Dissertação(mestrado) apresentada ao 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, 2016).

1. Administração Pública 2. Treinamento 3. Atividade laboral

Marcelo Augusto Sapper de Souza

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM, CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN, QUANTO AOS IMPACTOS GERADOS PELOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO DA INSTITUIÇÃO NA ATIVIDADE LABORAL

Dissertação apresentada ao 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.**

Aprovada em ___ de _____ de 2016.

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

_____
Reisoli Bender Filho, Dr. (UFSM)
(Examinador)

_____
Adriano Lago, Dr. (UFSM)
(Examinador)

Santa Maria, RS, Brasil
2016

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Artur e Diva, ao meu filho Bernardo e a minha esposa Mariana, pela paciência, companheirismo e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus acima de todas as coisas, por me abençoar constantemente nos caminhos da vida.

Agradeço aos meus pais, Artur e Diva, que apesar da distância geográfica em que vivemos, sempre estiveram preocupados com o meu bem-estar.

Agradeço ao meu filho, Bernardo e a minha esposa, Mariana, por toda a paciência e companheirismo durante a elaboração da pesquisa, permanecendo ao meu lado nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao professor Daniel Coronel pelo empenho e pela dedicação nas orientações transmitidas, as quais contribuíram significativamente para a adequação e qualidade desta pesquisa.

Agradeço a todos os amigos, professores, colegas de trabalho e de mestrado, pela amizade cultivada e por suas participações na construção desta pesquisa, seja por meio de conselhos, ensinamentos ou motivações, os quais foram de grande importância para mim.

Obrigado!

“O importante não é vencer todos os dias, mas lutar sempre”.

(Santo Agostinho)

RESUMO

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM, CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN, QUANTO AOS IMPACTOS GERADOS PELOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO DA INSTITUIÇÃO NA ATIVIDADE LABORAL

AUTOR: Marcelo Augusto Sapper de Souza
ORIENTADOR: Daniel Arruda Coronel

Este trabalho objetivou analisar os impactos gerados pelos cursos de capacitação promovidos pela UFSM na atividade laboral de seus servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen-RS. Nesse sentido, buscou-se: identificar os cursos de capacitação promovidos pela referida universidade, verificar as principais características do seu processo de planejamento e avaliação, e ainda, verificar a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto a aplicabilidade e utilidade dos referidos cursos. No que concerne aos aspectos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se por ser do tipo exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa, enquadrando-se como um estudo de caso. Inicialmente, por meio de uma consulta documental na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), foram obtidas informações a respeito dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM, sendo, posteriormente, aplicados questionários a Chefe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) e a todos os servidores técnico-administrativos da UFSM, lotados no campus de Frederico Westphalen, visando, respectivamente, a obtenção de informações sobre o processo de treinamento da referida universidade e a percepção sobre os cursos de capacitação promovidos. Os dados obtidos foram analisados por meio dos softwares *Excel e SPSS*, utilizando-se como instrumentos de análise os cálculos da estatística descritiva (distribuição de freqüência, médias, medidas de dispersão), além da realização do teste de confiabilidade de consistência interna (*Alpha de Cronbach*). Os resultados desta pesquisa evidenciam que, apesar de a UFSM possuir um processo de treinamento estruturado, baseado principalmente no levantamento das necessidades de capacitação de seus servidores (LNC), outros fatores podem impactar na promoção dos cursos de capacitação, tais como: a disponibilidade ou não de instrutores, a distância entre as unidades universitárias descentralizadas e a sede, a variedade de setores e cargos que demandam capacitação, além da limitação de recursos orçamentários. Desse modo, foram identificados alguns aspectos dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM que podem ser aperfeiçoados, como, por exemplo, o treinamento de integração e a promoção de cursos mais específicos, de forma que as informações transmitidas pelos referidos cursos possam efetivamente impactar positivamente nas atividades laborais dos servidores técnico-administrativos participantes dos mesmos. Por outro lado, ficou evidente a importância da ingerência das Chefias na capacitação de seus colaboradores, já que outras motivações também podem influenciá-los na escolha dos cursos de capacitação, como o aumento salarial ou interesse particular. Sendo assim, diante dos resultados obtidos, pode-se sugerir como proposta para o aperfeiçoamento dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM, a maior utilização dos meios de tecnologia de informação, tais como os cursos por vídeo-conferência e na modalidade à distância, de forma que as capacitações atendam satisfatoriamente e de maneira homogênea todos os servidores técnico-administrativos, independentemente da localização da unidade universitária.

Palavras-chave: Administração Pública. Atividade laboral. Cursos de Capacitação. Processo de treinamento.

RESUME

THE PERCEPTION OF THE TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE STAFF OF UFSM, FREDERICO WESTPHALEN CAMPUS, REGARDING THE IMPACTS GENERATED BY UFSM´s LABOR ACTIVITY TRAINING COURSES

AUTHOR: Marcelo Augusto Sapper de Souza
SUPERVISOR: Daniel Arruda Coronel

This study aimed to analyze the impacts generated by the training courses organized by UFSM for the labor activity of its technical and administrative staff of Frederico Westphalen-RS. In this sense, the aims were: to identify the training courses offered by the university, to check the main features of its planning and evaluation process, and also to verify the perception of the technical and administrative staff regarding the applicability and usefulness of these courses. In relation to the methodological aspects, this research is a case study characterized as exploratory and descriptive, with both qualitative and quantitative approach. Initially, through a documentary consult in the Pro-rectory of Personnel Management (Progep), information were obtained about the training courses organized by UFSM, and subsequently questionnaires were applied to the Head of the Education and Development Division (NED) and to all the technical and administrative staff of UFSM, Frederico Westphalen campus, aiming to gather information about the university training process and their perception on the promoted training courses. Data were analyzed using Excel and the SPSS software, and the instruments of analysis included calculations of descriptive statistics (frequency distribution, averages, measures of dispersion), and the execution of the internal consistency reliability test (Cronbach´s Alpha). The results show that, although the university has a structured training process, which is mainly based on the survey of the training needs of the staff (LNC), other factors may impact the offer of training courses, such as the availability of instructors, the distance between the decentralized university units and headquarters, the variety of sectors and positions that require training, as well as the limitation of budgetary resources. Thus, it was identified some aspects of the training courses organized by UFSM that can be improved, such as, the integration training and the promotion of more specific courses, so that the information provided by them can have an effective and positive impact on the work activities of the technical and administrative staff participants. On the other hand, it was noteworthy the importance of interference by the Managers in the training of its employees, since other motivations may also influence them in choosing the training courses, such as salary increases or a particular interest. Therefore, by the results obtained, it can be suggested as a proposal for the improvement of the training courses organized by UFSM, a greater use of information technology, such as video conference courses and distance learning courses, so that the training options can satisfactorily reach all the technical and administrative staff, regardless of the university unit location.

Keywords: Public Administration. Labor activity. Training courses. Process training.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CESNORS	Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul
CIMDE	Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade, e Desenvolvimento
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ISO	*International Organization for Standardization*
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
MAIS	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
NED	Núcleo de Educação e Desenvolvimento
PCCTAE	Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Integrantes do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
TD&E	Treinamento e Desenvolvimento
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A casa das competências…… 24
Figura 2 - O processo cíclico de treinamento..... 27
Figura 3 - Localização dos campi da UFSM..... 52
Figura 4 - Processo de treinamento da UFSM..... 53
Figura 5 - Organograma da UFSM..... 58
Figura 6 - Organograma da UFSM, campus de Frederico Westphalen..... 60
Figura 7 - Tempo de serviço na UFSM..... 74
Figura 8 - Treinamento introdutório..... 75
Figura 9 - Tempo de serviço na repartição..... 76
Figura 10 - Treinamento para o setor atual de atuação..... 76
Figura 11 - Participação em cursos de capacitação da UFSM nos últimos 12 meses..... 77
Figura 12 - Iniciativa para participar dos cursos de capacitação..... 78
Figura 13 - Motivações para participar dos cursos de capacitação..... 79
Figura 14 - Motivação para participar em futuros cursos de capacitação..... 80
Figura 15 - Avaliação geral dos cursos de capacitação..... 82
Figura 16 - Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso de capacitação..... 85
Figura 17 - As habilidades que aprendi no curso de capacitação fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho..... 86
Figura 18 - Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso de capacitação..... 87
Figura 19 - Quando aplico o que aprendi no curso de capacitação, executo meu trabalho com mais rapidez..... 88
Figura 20 - A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao curso de capacitação..... 88
Figura 21 - Minha participação no curso de capacitação serviu para aumentar minha motivação no trabalho..... 89
Figura 22 - Minha participação no treinamento aumentou minha autoconfiança..... 90
Figura 23 - Após minha participação no curso de capacitação, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho 91
Figura 24 - O curso de capacitação que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades..... 92
Figura 25 - Frequência por assunto das sugestões dos pesquisados..... 94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos e finalidades do Treinamento..... 23
Quadro 2 - Descrição das etapas do Treinamento..... 33
Quadro 3 - Aspectos metodológicos da avaliação do treinamento..... 38
Quadro 4 - Modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS)..... 39
Quadro 5 - Número de participantes do Treinamento por objetivos..... 59
Quadro 6 - Procedimentos para a coleta de dados..... 62
Quadro 7 - Variáveis do questionário..... 63
Quadro 8 - Procedimentos de análise..... 65
Quadro 9 - Síntese das informações obtidas..... 70
Quadro 10 - Cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos do campus de Frederico Westphalen..... 81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen..... 73

Tabela 2 - Impactos gerados pelos cursos de capacitação da UFSM na atividade laboral dos servidores técnico-administrativos do campus de Frederico Westphalen..... 83

Tabela 3 - Sugestões e melhorias para os cursos de capacitação..... 95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 13
1.1 OBJETIVOS..... 16
1.1.1 Objetivo Geral..... 16
1.1.2 Objetivos Específicos..... 16
1.2 JUSTIFICATIVA..... 17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO..... 18
2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS..... 19
2.1.1 Treinamento e Desenvolvimento..... 20
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..... 41
2.2.1 Capacitação dos agentes públicos..... 43
2.2.2 Legislação Federal sobre treinamento..... 45
2.3 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS NA UFSM..... 51
3 METODOLOGIA..... 55
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... 55
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO..... 56
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS..... 61
3.3.1 Questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen..... 62
3.3.2 Questionário aplicado ao Chefe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED)..... 63
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS..... 64
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ESTUDO 66
3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA..... 66
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 69
4.1 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PELA UFSM PARA A PROMOÇÃO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO..... 69
4.2 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM, CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN..... 72
4.2.1 Perfil dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen..... 72
4.2.2 Impactos gerados pelos cursos de capacitação promovidos pela UFSM na atividade laboral (trabalho)..... 81
4.3 APONTAMENTOS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM, CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN, EM RELAÇÃO AOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO PROMOVIDOS PELA INSTITUIÇÃO..... 92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 97
REFERÊNCIAS..... 101
ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... 107
ANEXO B - Termo de Confidencialidade..... 109
APÊNDICE A - Questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen..... 110
APÊNDICE B - Questionário aplicado ao Chefe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED)..... 113

1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, representada por sua Administração Pública, é promover o bem-estar de todos os cidadãos por meio da prestação de serviços públicos de qualidade. Todavia, tendo em vista as peculiaridades da Administração Pública, como por exemplo, a obediência a certos princípios, tais como o princípio da legalidade e o princípio da eficiência, exige-se dos servidores públicos elevado conhecimento técnico, de forma a atender os anseios dos cidadãos, respeitando os ditames das leis e otimizando a utilização dos escassos recursos públicos.

Faria (2007) enfatiza que a Administração Pública, sujeita que está ao princípio da legalidade, não tem o poder ou a competência para praticar atos em desconformidade com a lei, ou seja, para o desempenho das suas atividades administrativas o servidor deve observar o que prescreve a lei.

Quanto ao princípio da eficiência, Mario Filho (2011) o descreve como uma das ferramentas que podem ser exigidas para melhorar a desempenho da Administração Pública. De fato, como observa Castro e Dzierwa (2013), esse princípio impõe aos agentes públicos a realização de suas atribuições com a máxima presteza, perfeição e rendimento possível, de tal forma que apresente a melhor relação custo-benefício.

Diante disso, a profissionalização e a qualificação dos servidores públicos tornaram-se uma das prioridades na gestão dos órgãos públicos, o que resultou em ações como a implementação e a disseminação do ensino à distância nas escolas do governo, a modernização da sua gestão e a inclusão de políticas de treinamento focadas no aperfeiçoamento do servidor público para o desempenho das suas atividades administrativas.

Muller (2012) destaca o ensino à distância da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), denominado Escola Virtual Enap, como um caso de sucesso, visto que tornou possível a capacitação de profissionais lotados em todas as regiões do país, eliminando os custos de locomoção e hospedagem.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, chamado de Gespública, é outra medida da Administração Pública na tentativa de modernizar a sua gestão. Seu objetivo é promover meios para uma gestão publica de qualidade, baseada em modelos de excelência adotados por outros países. Silva, Zanini e

Nazareno (2012) ressaltam que a gestão pública para ser excelente deve ser legal, impessoal, pública, moral, eficiente e, ainda, dirigida as necessidades do cidadão. Para Wischral (2010), a gestão de qualidade pode ser resumida como a capacidade para fazer bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito.

Destaca-se também, o Decreto Presidencial 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, cujas finalidades, dentre outras, é a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público. E, mais recentemente, a iniciativa do Ministério da Educação, por meio da Portaria n. 27 de 15 de janeiro de 2014, a qual institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. “As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES passam por um processo de expansão, por meio da ampliação das matrículas, dos cursos, dos campi e da infraestrutura, o que demanda para o seu pleno funcionamento investimentos permanentes na capacitação e qualificação de seus servidores docentes e técnico-administrativos” (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, Chiavenato (2009) ressalta que o treinamento prepara as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo, proporciona oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e ainda contribui para a mudança de atitude das pessoas para aumentar-lhes a motivação em caso de mudanças. No entanto, não é uma tarefa fácil, requer dos órgãos de gestão de pessoas a utilização de um processo de treinamento adequado, que reflita as reais necessidades dos servidores públicos em relação as suas atividades desempenhadas.

Ribeiro (2010) argumenta que a capacitação desprovida de um propósito e abordagens adequadas pode ter como resultado um treinamento falho, não atingindo os objetivos propostos. A autora ainda comenta ser de fundamental importância à incorporação de um abrangente processo de treinamento, o qual deve incluir um diagnóstico das necessidades de treinamento, seu planejamento, execução e, por fim, a avaliação das ações de treinamento implementadas pela organização.

Autores como Chiavenato (2009), Campos e Guimarães (2009), Meneses, Zerbini e Abbad (2011) destacam que um levantamento de necessidades de treinamento falho poderá comprometer todas as demais etapas do processo, tendo

em vista que sua finalidade é identificar lacunas de competência que impedem a caracterização de um desempenho de trabalho excelente. Uma das formas mais utilizadas para a avaliação da efetividade do treinamento é por meio do método denominado Reação, o qual segundo Forli (2006), consiste na percepção dos treinados quanto a questões como a aplicabilidade e a utilidade do treinamento recebido.

Diante dessa conjuntura, as Instituições Federais de Ensino Superior, compostas por servidores técnico-administrativos e docentes, estes responsáveis pelas atividades fins: ensino, pesquisa e extensão; aqueles, responsáveis pela execução das diversas atividades meio, como as relacionadas aos processos licitatórios, aos serviços de assistência social, a promoção de concursos públicos, aos registros e as matrículas, entre outras, necessitam de um quadro de servidores técnico-administrativos das mais diversas áreas, treinados, conhecedores de leis, regulamentos e processos administrativos de seu setor de atuação. O que demonstra claramente a importância do treinamento, geralmente na forma de cursos de capacitação.

No caso específico da Universidade Federal de Santa Maria, cabe a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) o desenvolvimento de atividades inerentes a capacitação de seus servidores. Sua estrutura é composta por duas assessorias e cinco coordenadorias, dentre as quais se encontra a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento e o Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), responsáveis pelas ações de educação, desenvolvimento, integração, acompanhamento e avaliação dos servidores. O planejamento das ações de capacitação da instituição é subsidiado pelo processo denominado Levantamento de Necessidade de Capacitação, o qual tem por objetivo identificar a demanda dos servidores docentes e técnico-administrativos quanto a cursos de capacitação, bem como atender as demandas da UFSM em relação ao Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Cabe destacar que o treinamento promovido pela UFSM, basicamente por meio de cursos de capacitação, não é tarefa fácil, tendo em vista as peculiaridades da sua estrutura, composta por unidades universitárias localizadas em Santa Maria-RS e em outras regiões do Rio Grande do Sul. Cita-se como exemplo, o campus de

Frederico Westphalen[1], unidade universitária de grande relevância para a região noroeste do Estado, distante cerca de trezentos quilômetros da sede, fator que pode dificultar a promoção de cursos de capacitação que atendam satisfatoriamente as necessidades dos servidores técnico-administrativos em relação às especificidades de seus cargos e funções desempenhadas.

Diante desse contexto, o presente trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos impactos gerados pelos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral (trabalho)?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos impactos gerados pelos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral (trabalho).

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Identificar os cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, bem como o perfil dos treinados;

b) Verificar as principais características do processo de planejamento e avaliação dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos em educação;

c) Compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição; e

d) Apontar as necessidades dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, em relação aos cursos de capacitação.

1.2 JUSTIFICATIVA

[1] A UFSM, campus de Frederico Westphalen, antes da resolução nº 8/2016, era denominada Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (Cesnors)

A crescente demanda por serviços públicos de qualidade, com a melhor relação custo-benefício possível, exige dos órgãos públicos o aperfeiçoamento das suas práticas administrativas, bem como a capacitação técnica de seus servidores. Desse modo, ressalta-se a importância da promoção de cursos de capacitação adequados as necessidades dos servidores públicos, visto que o seu objetivo principal é a formação e o aperfeiçoamento dos mesmos para o desempenho das atividades administrativas, peculiares à administração pública, com excelência.

Diante disso, deve-se dar atenção especial ao processo de treinamento como um todo, já que a sua eficácia depende, em grande parte, da fidedignidade do levantamento das necessidades de cursos de capacitação, bem como da avaliação dos resultados, cujo objetivo é verificar se os cursos promovidos foram úteis, ou seja, se os assuntos transmitidos estão sendo aplicados no aperfeiçoamento das atividades administrativas desempenhadas. Em outras palavras, exige-se dos órgãos de gestão de pessoal uma política de treinamento abrangente, focada no pré e no pós-treinamento.

Nesse sentido, este trabalho justifica-se como um estudo preocupado em discutir questões sobre a importância e a complexidade do treinamento no contexto das Universidades Federais, mais especificamente na Universidade Federal de Santa Maria, pois, apesar da elevada qualificação técnica dos seus servidores, dentre eles mestres e doutores, falhas no processo de treinamento, refletidos na promoção de cursos de capacitação inadequados, poderão resultar em servidores imperitos para o desempenho das atividades administrativas, ou seja, não aptos a oferecer o suporte necessário às atividades fins da Instituição, tais como: o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

O trabalho também se justifica em razão da relevância da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no cenário acadêmico, em que se pressupõe que os resultados dessa investigação poderão ser utilizados como fonte de informações para o aprimoramento do seu processo de treinamento, resultando em melhores serviços para a organização e a comunidade acadêmica, como por exemplo: a redução de custos ou o aumento da eficiência na execução dos processos administrativos. Acredita-se ainda, que os resultados apresentados poderão contribuir para a implementação de melhores práticas de treinamento em

organizações públicas correlatas, inclusive para aquelas cuja estrutura é composta por unidades universitárias descentralizadas.

Considerando-se a carência de estudos sobre treinamento em Universidades Federais, principalmente em relação àquelas que possuem unidades universitárias descentralizadas em sua estrutura, como é caso da UFSM, espera-se por meio desse estudo ampliar o conhecimento científico sobre o tema, e que o mesmo possa contribuir para novas investigações.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução e apresenta uma breve contextualização do tema proposto, o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa. O segundo capítulo contém a fundamentação teórica da pesquisa. Ele está dividido em três seções: gestão de pessoas, Administração Pública e a capacitação de pessoas na UFSM. No terceiro capítulo aborda-se a metodologia utilizada, a sua caracterização e o seu delineamento, a população, a coleta e a análise de dados, as limitações do método de estudo e os aspectos éticos da pesquisa. No capítulo quarto é apresentada a análise dos resultados, no qual são detalhadas as informações obtidas na aplicação dos instrumentos de coleta de dados. Por fim, no quinto capítulo são apresentas as considerações finais desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são expostos os pressupostos teóricos que balizaram a realização do trabalho. O conteúdo exposto foi dividido em três seções. Na primeira, são apresentados conceitos sobre gestão de pessoas, mais especificamente em relação ao processo de treinamento nas organizações. A segunda seção aborda as características da Administração Pública, bem como as principais normas federais sobre treinamento. Na terceira seção, são expostas as principais características da capacitação de pessoas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Na concepção de Chiavenato (2008), gestão de pessoas pode ser entendida como a área responsável pela construção de talentos por meio de um conjunto integrado de processos, cujo foco é o capital humano das organizações, elemento fundamental para o sucesso das mesmas.

Segundo Gil (2011), dentre as diversas atividades desempenhadas por essa área, destacam-se o recrutamento de pessoal, a descrição de cargos e tarefas, e o treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Para Vergara (2013, p. 9):

> Gestão de Pessoas é um tema de maior importância. As empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Nesse contexto, Teixeira, Bassotti e Santos (2013) defendem que para a obtenção de bons resultados na gestão de pessoas, as organizações precisam atender as seguintes propriedades:

- Integração entre si: a qual permita ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa ao desenvolvimento de um servidor de forma articulada com o sistema de carreira, com o sistema de promoção e com os demais aspectos da gestão de pessoas dentro da organização;

- Integração com a estratégia organizacional: visto que é fundamental que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e sua missão; e

- Integração com a expectativa das pessoas: pois é essencial que essas políticas e práticas sejam coerentes com as expectativas das pessoas para que tenham a legitimidade necessária para a sua efetividade.

Segundo Chiavenato (2009), as organizações - levando-se em conta a enorme capacidade das pessoas para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como alcançar novas competências – podem utilizar uma variedade de meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas, qualificadas e habilitadas para o trabalho.

De outro modo, Teixeira, Bassotti e Santos (2013) assinalam que ao colocar as pessoas e as organizações, lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. Por um lado, a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro e fora dela. Por outro, as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, preparando-as para enfrentar novos desafios.

Ainda nesta perspectiva, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) argumentam que nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influencia de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização.

Não obstante a isso, Campos e Guimarães (2009) enfatizam que as pessoas mais capacitadas têm um espírito crítico mais aguçado, que aumenta suas probabilidades de diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

Desse modo, verifica-se a importância das ações de treinamento nas organizações. Vargas e Abbad (2006) destacam que há uma pluralidade de conceitos e definições sobre o tema, o qual é estudado a seguir.

2.1.1 Treinamento e Desenvolvimento

Na concepção de Antonio Filho e Dias (2007), o ambiente competitivo, no qual as organizações estão inseridas, aumenta, de forma significativa, a exigência

de novas performances, o contínuo processo de aprendizagem e a busca pela modernidade organizacional. Segundo os autores, tudo isso tende a influenciar a satisfação dos colaboradores, o que demonstra claramente a importância do treinamento nas organizações, que assume relevante função de socialização do indivíduo à empresa, seus valores e crenças, bem como seu autodesenvolvimento e constante aprendizagem.

Já para Borges-Andrade (2006), um fator importante refere-se às mudanças políticas e sociais recentes no Brasil que vêem provocando uma crescente e disseminada demanda por avaliação nos setores públicos e privados, como por exemplo, a demanda de avaliação da educação formal, da qualidade dos produtos, da satisfação dos consumidores ou ainda das ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

Gil (2011) descreve as principais atividades de capacitação desenvolvidas no âmbito da gestão de pessoas, tais como:

- Educação Profissional: conceito mais abrangente, voltada para o mundo do trabalho, envolve um vasto campo de atuação. Suas atividades dão origem a processos como o treinamento e o desenvolvimento profissional;

- Treinamento: conjunto de aprendizagem centrada na posição atual do funcionário na organização. Trata-se de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa;

- Desenvolvimento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. O autor ressalta que, diferentemente do treinamento, orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes.

Nesse contexto, Baldissera (2000) refere-se aos programas de treinamento como o conjunto de procedimentos adotados pelas organizações para ensinar determinadas técnicas e princípios, cujo objetivo é o desenvolvimento da força de trabalho em cargos específicos, visando o nivelamento intelectual, o preparo e a capacitação das pessoas para o ambiente dentro e fora do trabalho.

Ressalta-se que os programas de treinamento podem ser executados por meio de diversas modalidades e instrumentos. De acordo com a Norma da *International Organization for Standardization* (ISO) 10015, são considerados treinamentos: os cursos de capacitação e os seminários promovidos no local do trabalho ou fora dele. Desse modo, o presente trabalho utilizará o termo curso de capacitação como sinônimo de treinamento.

Na visão de Rosenberg (apud VARGAS; ABBAD, 2006), o treinamento apresenta quatro elementos principais:

- A intenção de melhorar um desempenho específico, normalmente derivado de uma avaliação de necessidades;

- O desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta a aprendizagem requerida e as características da clientela, bem como as estratégias de mensuração referentes à eficácia do treinamento;

- Os meios pelos quais a instrução é entregue, como a sala de aula, uma variedade de tecnologias; e

- A avaliação do treinamento, cujos níveis de complexidade podem variar.

Diante do exposto, percebe-se que o treinamento deve ser planejado e executado visando atender a determinadas finalidades. Araújo (2009), as descreve da seguinte forma:

- Adequar a pessoa à cultura da empresa: é comum funcionários fora de sintonia com a cultura organizacional. O treinamento permitirá que os mesmos conheçam melhor os hábitos e costumes da organização, o que promoverá melhor entrosamento entre os envolvidos no programa e a própria organização;

- Mudar atitudes: há uma forte tendência a alterar as atitudes antiquadas das pessoas para torná-las inovadoras, modernas;

- Adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa: visa capacitar as pessoas frente à implantação de novas tecnologias modernizadoras;

- Desfrutar da competência humana: aproveitar a capacidade do ser humano de aprender, ou seja, o seu potencial de adquirir novos conhecimentos, de forma a maximizar o seu desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho na busca de melhores resultados;

- Preparar pessoas para serem remanejadas: fornecer oportunidades de aprendizagem não só em relação a sua posição atual, mas também visando a outras posições que poderão vir a ser ocupadas em um futuro próximo;

- Passar informações adiante: conhecer as informações e repassá-las, de forma correta, aos interessados.

A seguir, por meio do Quadro 1, são ilustrados outros conceitos de treinamento, bem como as suas principais finalidades, na percepção de diferentes autores:

Quadro 1 - Conceitos e finalidades do Treinamento

Autor(es)	Conceito - Finalidades
Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)	O treinamento visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade, ao aprimoramento das relações interpessoais e à preparação das pessoas para o desempenho do cargo visando mantê-las permanentemente atualizadas nas especificidades do cargo ocupado.
Gil (2011)	O treinamento pode ser conceituado como um processo educacional de curto prazo, que envolve todas as ações necessárias ao aprimoramento da capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa. Além de proporcionar o desenvolvimento de habilidades técnicas, devem atender as necessidades do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizagem, entre outras tantas aspirações que determinam o comportamento do funcionário, influenciando seu desempenho e consequentemente a produtividade.
Vargas e Abbad (2006)	Treinamentos são eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.
Abbad, Freitas e Pilati (2006)	O treinamento tem por finalidades: promover a melhoria do desempenho; capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e prepará-lo para novas funções.
Chiavenato (2009)	Os principais objetivos do treinamento são: - Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo; - Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas; - Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório ou para aumentar-lhes a motivação em caso de mudanças.
Amorim e Silva (2012)	O treinamento é um meio utilizado pelas organizações que almejam manter seu quadro de funcionários preparado para as demandas ambientais e também um aliado para a motivação, visto que ao perceberem o interesse da organização em desenvolver suas habilidades, mesmo que em proveito do objetivo maior que é a produtividade, eles se vêem como parte fundamental para o progresso da empresa e essa sensação de pertencimento possibilita uma melhoria do clima organizacional.
Barbieri (2012)	O treinamento é focado em conhecimentos, habilidades, competências e performance no exercício do cargo. Seu foco principal é desenvolver competências básicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins de entendimento, os termos citados por Barbieri (2012), no Quadro 1, são conceituados por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) da seguinte forma:

- Conhecimento: trata-se de uma competência técnica, é o saber, ou seja, os assuntos que o funcionário deve dominar para desempenhar suas atividades em um nível satisfatório;

- Habilidades: corresponde ao saber fazer, ou seja, é a capacidade para executar algo;

- Atitudes: é a capacidade que o funcionário tem para executar o conhecimento e a habilidade adquiridos.

Esboçam-se na Figura 1 os conceitos apresentados pelos autores supracitados.

Figura 1 - A casa das competências

Fonte: Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006)

Atendidas as finalidades almejadas pela organização, percebe-se, por meio de Araújo (2009), as seguintes vantagens quanto ao processo de treinamento:

- Ganho em competitividade e em qualidade;

- Identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo;

- Capacitação das pessoas da organização – a partir do momento em que as pessoas são capacitadas para o curto, médio ou longo prazo, percebe-se que elas

se sentem em um novo mundo, rico de informações, de novos horizontes, com novos e desejados desafios;

- Racionalização dos procedimentos e desenvolvimento das pessoas – padronização das tarefas e crescimento das pessoas.

- Aumento da produtividade – as pessoas tendem a sentir-se mais seguras quando dominam a atividade que exercem;

- Propicia um clima organizacional mais saudável; e

- Redução dos desperdícios e retrabalho, ou seja, o fazer de novo.

Por outro lado, caso o processo de treinamento seja elaborado de forma equivocada, ou ainda, não sendo dada a devida importância ao mesmo, problemas e incorreções poderão surgir.

Nesse sentido, Amorim e Silva (2012) ressaltam que as organizações precisam oferecer programas de treinamento que estejam diretamente relacionados aos propósitos organizacionais, atendendo à melhoria dos processos de trabalho, mas também ao desenvolvimento das competências de seus colaboradores de forma sustentável e contínua.

Barbieri (2012) argumenta que o treinamento deve levar em consideração o indivíduo e o grupo, sendo que todo o esforço de preparar e desenvolver pessoas deve focar também o segmento de negócios da empresa e a capacidade de aprendizagem do aluno, ou seja, treinamento e educação devem ser customizados e adaptados às necessidades da empresa e do colaborador.

Ainda nesta perspectiva, Koshino (2010) esclarece que a aprendizagem de um novo conhecimento ou habilidade pode ocorrer pela motivação do trabalhador em evoluir no seu contexto laboral para melhorar a sua condição socioeconômica, ou em função do interesse da organização em consolidar esforços para que essa aprendizagem ocorra e, posteriormente, as competências sejam transferidas para o trabalho.

Complementando as observações dos autores anteriormente citados, Magalhães et al. (2006) salientam que o treinamento pode ser visto como uma atividade de segundo plano e, em geral, é associado a outras políticas, como por exemplo, a progressão na carreira, e aplicado indiscriminadamente, sem conseguir atender às necessidades específicas de cada unidade organizacional e dos servidores nelas lotados, o que contribui para que muitos façam os cursos sem conseguir efetivamente utilizar os resultados no seu cargo.

Na visão de Araújo (2009), as principais limitações quanto ao treinamento são:

- Mobilização de recursos: os recursos aplicados aos programas de treinamento deixam de ser aplicados em outros programas ou atividades regulares;

- Dificuldade de gerir modismos: a implementação de programas de treinamento “da moda”, que não trarão resultados para a organização;

- Resistência originada por aqueles que “sabem tudo, sabem muito”: as pessoas acreditam possuir o nível de conhecimento suficiente para exercer a atividade para a qual foram chamadas a treinar. Os seres humanos têm uma aversão natural a participar de programas de treinamento já que imaginam que o aperfeiçoamento projetado poderá alterar o seu dia a dia, a sua rotina de trabalho;

- Pessoas têm dificuldade em perceber seu próprio crescimento: as pessoas tendem a questionar o que levou a área de gestão de pessoas a fazer a sua convocação para participar de determinado programa;

- Incerteza quanto à continuidade do programa: as pessoas treinadas poderão, por vontade própria, sair da organização, o que tornará o investimento do treinamento em um custo;

- Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas: é consequência do planejamento inadequado do programa de treinamento. A insatisfação será grande, e o questionamento de sua parte inevitável.

Nesse contexto, um processo de treinamento adequado poderá amenizar essas limitações, produzindo resultados eficazes. Com o intuito de entender e analisar as etapas do referido processo, serão descritas as suas principais características.

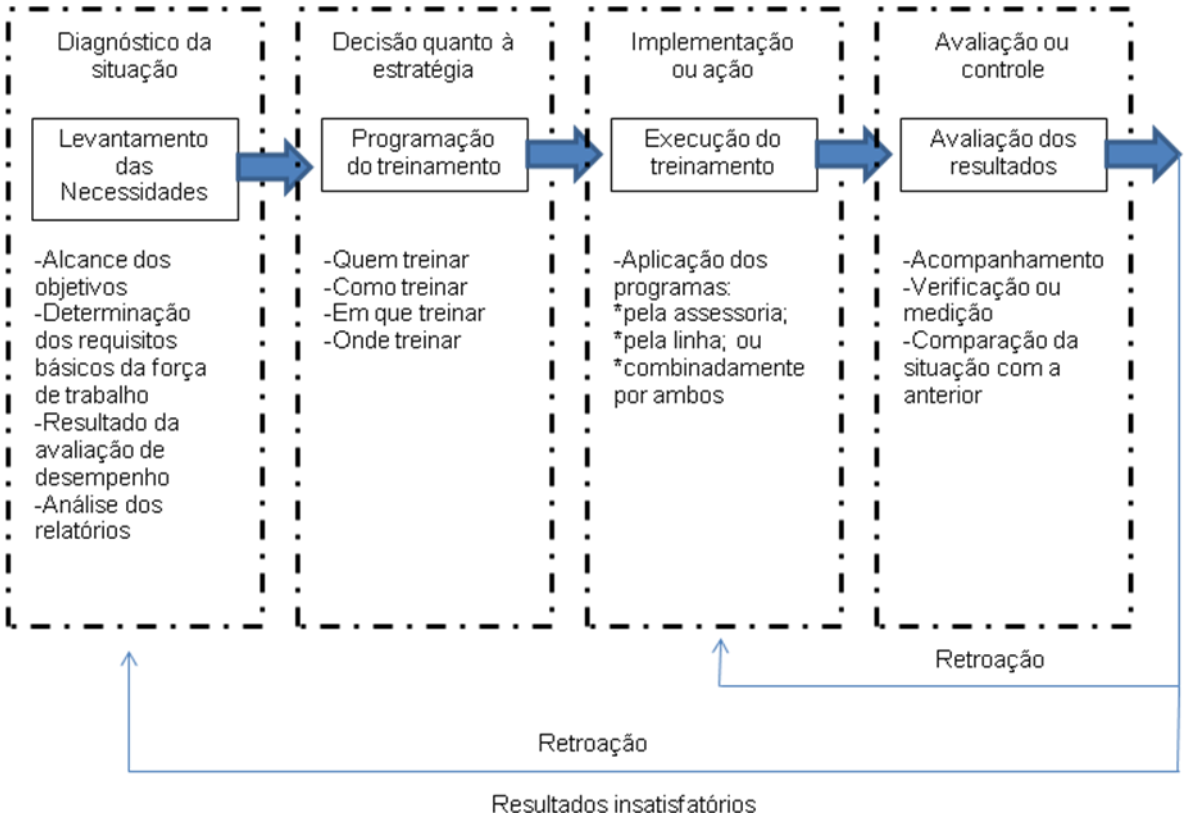
2.1.1.1 Processo cíclico de treinamento

De acordo com Gil (2011), embora haja notáveis diferenças entre treinamento e desenvolvimento (TD&E), ambos constituem processos voltados à aprendizagem, que significam mudanças no comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. De um modo geral, apresentam-se ordenados nas seguintes fases: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação.

Na concepção de Borges-Andrade (2006), as fases, citadas anteriormente, são descritas como três subsistemas: avaliação de necessidades; planejamento e

execução; e avaliação do treinamento e desenvolvimento. Segundo o autor, do primeiro para o segundo e deste para o terceiro, os referidos subsistemas mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que este último seria o principal responsável pelo provimento de informações que garante a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento e desenvolvimento. Na Figura 2, o processo de treinamento é apresentado por Chiavenato (2009).

Figura 2 - O processo cíclico de treinamento



Fonte: Chiavenato (2009)

Para Chiavenato (2009), o processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- Entradas (*inputs*) – como treinando, recursos organizacionais, informação, conhecimentos;

- Processamento (*throughputs*) – como processo de ensino, aprendizagem individual, programa de treinamento;

- Saídas (*outputs*) – como pessoal habilitado, conhecimentos adquiridos, sucesso ou eficácia organizacional;

- Retroação (*feedback*) – como avaliação dos procedimentos e dos resultados do treinamento por meios informais ou pesquisas sistemáticas.

De forma mais didática, Araújo (2009) explica que as atividades de treinamento percorrem o seguinte processo: primeiramente são selecionadas pessoas que deverão ser treinadas e recursos a serem utilizados; em seguida, a organização investe de forma efetiva nestas pessoas a fim de que possam melhor se adequar as novas realidades, partindo-se da premissa de o treinamento ser voltado ao condicionamento das pessoas à organização, visando à execução de determinadas atribuições; e, finalizando, as pessoas encerram o treinamento e retornam a plenitude das suas atribuições, ou seja, saem prontas para novos desafios.

2.1.1.1.1 Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT)

Segundo Araújo (2009), o LNT corresponde ao diagnóstico inicial que parte do princípio de que as necessidades de treinamento “nem sempre são claras”, de modo que precisam ser diagnosticadas. Sua função principal é auxiliar o planejamento por meio da análise e definição de alguns questionamentos: Por que treinar? (levantar a situação-problema), Para que treinar? (objetivos do treinamento), Quem deve ser treinado? (definição das características das pessoas que deverão ser treinadas), Quando deve ser o treinamento? (identificar o melhor momento para o treinamento).

No ponto de vista de Marras (2001), o levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: cenário relativo ou ação corretiva (realização do treinamento após a falha ocorrida) e cenário prospectivo ou ação preventiva (antecipação do treinamento para prevenir possíveis falhas no andamento do serviço).

Já na visão de Guimarães (2008), o levantamento das necessidades de treinamento tem por finalidade assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização.

No que concerne aos objetivos do LNT, a Norma da *International Organization for Standardization* (ISO) 10015, apresenta-os da seguinte forma:

- definir as lacunas entre a competência existente e a requerida;

- definir as necessidades de treinamento dos empregados cuja competência existente não atenda àquelas requeridas para o trabalho; e

- documentar as necessidades de treinamento especificadas.

No que se refere ao processo de levantamento das necessidades de treinamento, são utilizados três tipos de análise: a organizacional, a relacionada às tarefas e quanto às características individuais das pessoas.

Campos (2012), as descreve da seguinte forma:

- Em nível macro “Análise Organizacional”: busca identificar lacunas de competências na organização como um todo. Para determinar onde, e quando o treinamento se faz necessário;

- Em nível meso “Análise de Tarefas”: verifica as lacunas de competência específicas de um grupo de indivíduos que possuem funções e atributos semelhantes. Utilizada para determinar quais os conteúdos devem ser abordados para melhorar o desempenho das tarefas exigidas pelo cargo e em que condições são realizadas;

- Em nível micro “Análise Individual”: permite identificar as demandas específicas e singulares dos indivíduos. Para identificar quem deve ser treinado, identificando lacunas em conhecimentos, habilidades e atitudes que possam ser tratadas por meio de ações de treinamento.

Em complemento a descrição anterior, Gil (2011) explica a função dessas etapas da seguinte forma:

- Análise organizacional: possibilita o diagnóstico de certas necessidades de treinamento, tais como o plano de expansão da empresa ou de seus serviços, as mudanças de tecnologia e processos de trabalho, baixa produtividade, avarias frequentes em equipamentos e instalações, excesso de erros ou desperdícios, relações humanas deficientes, excesso de queixas e o absenteísmo.

- Análise das tarefas: busca levantar a identificação das atividades que compõem a tarefa, a identificação das responsabilidades do executante da tarefa, a identificação das condições de trabalho e riscos, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas.

- A análise individual dos recursos humanos: consiste em verificar em que medida os empregados dispõem de conhecimentos, habilidade e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Em uma terceira concepção sobre o tema, Chiavenato (2009) expõe as características das análises do seguinte modo:

- Análise Organizacional: visa atender os objetivos da organização em longo prazo. Envolve o estudo da organização como um todo, ou seja, sua missão, visão, valores, objetivos, competências, força de trabalho, eficiência organizacional, clima organizacional, bem como o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida. Estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa;

- Análise das operações e tarefas: realizada no cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento deve também considerar os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas. É um processo que compreende a decomposição de cargos em suas partes constituintes permitindo a verificação dos conhecimentos e das habilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe as suas funções. Trata-se de uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo;

- Análise dos recursos humanos: procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. O funcionamento organizacional pressupõe que os funcionários possuam habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas pela organização.

Um ponto interessante destacado por Ferreira (2009) consiste na necessidade de o treinamento focar no nível das tarefas, cujo principal objetivo é a capacitação dos grupos ou equipes de trabalho que partilham da mesma categoria profissional, cargo e função.

Segundo Chiavenato (2009), os principais instrumentos utilizados para o levantamento das necessidades de treinamento são: a avaliação de desempenho, a observação, o questionário, a entrevista e a solicitação de supervisores e gerentes.

Dentre os instrumentos citados anteriormente, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) destacam a entrevista como um dos meios eficazes para verificar a necessidade de treinamento. Segundo os autores, apesar de mais demorada e trabalhosa que o questionário, a entrevista fornece uma visão mais próxima das reais necessidades de treinamento. O entrevistador, geralmente o gestor de pessoal, deve partir do geral para o particular, ou seja, não convém ir direto ao ponto: “que treinamento é necessário para o pessoal do setor?”. Primeiro é preciso ponderar os

principais desafios enfrentados pelo setor, seus pontos fortes e fracos, e só então procurar relacionar esses últimos com eventuais deficiências de capacitação. Isso evitará que problemas de outra natureza como a carência de recursos e as tecnologias obsoletas sejam confundidas com falta de treinamento.

Amorim e Silva (2012) ressaltam que o programa de treinamento traz reais vantagens quando feito após uma cuidadosa análise do ambiente organizacional, observando o comportamento dos funcionários ante as mudanças desejadas pelos gestores e sendo implantando de maneira a respeitar as peculiaridades da empresa. Somente assim são afastadas as possibilidades de insucessos, como o desperdício de recursos e, conseqüentemente, a insatisfação de ambas as partes, gestores e trabalhadores.

No entanto, segundo Ferreira (2009), a improvisação tem sido uma marca nas atuais práticas organizacionais de avaliação de necessidades de treinamento. Tais diagnósticos muitas vezes produzem resultados imprecisos, não alinhados as estratégias organizacionais. Segundo o autor, as necessidades de treinamento e as ações educacionais são pouco alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações, negligenciando o principal papel da educação corporativa: apoiar o alcance da missão institucional.

Forli (2006) acredita que a organização deve preocupar-se em selecionar os candidatos ao treinamento baseada na descrição de cargos ou competências que aponte afinidade com o programa de treinamento a ser realizado. Em outras palavras, o processo de treinamento deve estar relacionado com as necessidades verificadas e ter capacidade suficientemente representativa para, a partir do treinamento, produzir resultados que ajam sobre o foco do problema identificado no levantamento de necessidades.

Nesse sentido, Araújo (2009) ressalta a importância da realização de levantamento de necessidades constantes, visto que as necessidades das organizações são temporárias e modificáveis.

Ainda sobre o assunto, Chiavenato (2009) destaca que os objetivos de treinamento devem estar ligados intimamente às necessidades da organização. Nesse contexto, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas e pesquisadas, para, a partir delas, se estabelecerem programas adequados a satisfazê-las convenientemente.

2.1.1.1.2 Prescrição ou Planejamento do treinamento

Segundo Chiavenato (2009), esta etapa do treinamento consiste em um plano que deve contemplar itens como: o objetivo do treinamento, escolha do método de treinamento e a tecnologia disponível, definição dos recursos necessários - instrutores, recursos audiovisuais, equipamentos -, escolha da população-alvo do treinamento, local onde será efetuado o treinamento, época e periodicidade do treinamento e o cálculo do custo-benefício do programa.

Campos e Guimarães (2009) expõem que antes de iniciar o planejamento de um sistema de treinamento e, por consequência, avaliá-lo, é necessário o uso de uma metodologia participativa envolvendo os sujeitos da avaliação como os gestores, instrutores e treinados. Segundo o autor, a metodologia participativa de planejamento possibilita a implantação da avaliação do treinamento de forma sistemática.

Na concepção de Araújo (2009), o planejamento é conduzido pelos seguintes questionamentos:

- Qual a melhor forma de treinar? Deve-se levar em conta os recursos disponíveis, dentre eles: humanos, financeiros, materiais e de informática;

- Que comportamentos devem ser modificados? O que deve ser ensinado? Qual o conteúdo do programa? Como deve ser ensinado?;

- Quanto deve ser ensinado? A amplitude do treinamento deve ser na medida exata das necessidades dos treinados;

- Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ministrado? Diz respeito à definição do local mais adequado, de acordo com a localização dos instrutores, dos treinados e da quantidade de participantes;

- Quem deve treinar e desenvolver? Dependerá da ocasião, poderão ser contratados instrutores externos à organização ou funcionários da mesma com elevada capacitação e experiência.

Para Guimarães (2008), o processo de planejamento de treinamento pode ser representado pelas etapas a seguir:

Quadro 2 - Descrição das etapas do Treinamento

Etapa	Descrição
1ª Etapa	Definição das restrições: é de suma importância listar e analisar os possíveis motivos que possam impedir ou dificultar a realização de um treinamento.
2ª Etapa	Métodos de treinamento e critérios para seleção: a escolha do método de treinamento a ser utilizado é de fundamental importância. Para selecionar os melhores métodos, convém identificar aqueles que satisfaçam as necessidades de treinamento identificadas.
3ª Etapa	Especificação do programa de treinamento: deve dar uma ideia bem clara das necessidades da organização, dos requisitos do treinamento e dos objetivos do treinamento que definem o que os treinandos estarão aptos a alcançar como resultado do treinamento.
4ª Etapa	Seleção do fornecedor do treinamento: recomenda-se que todo fornecedor de treinamento seja externo ou interno, seja submetido a um exame crítico antes de ser selecionado para fornecer o treinamento. Ao selecionar o fornecedor, é bom verificar se ele tem condições para elaborar e implementar os recursos para a avaliação do treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se por meio de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) que um bom planejamento de treinamento deve possuir as seguintes características:

- abordar uma necessidade específica de cada vez;
- definir claramente o objetivo do treinamento;
- determinar o conteúdo do treinamento;
- escolher o método de treinamento;
- definir os recursos didáticos; e
- definir o público-alvo.

No entanto, durante o planejamento e, consequentemente a elaboração do plano, algumas dificuldades poderão surgir.

Segundo a Norma ISO 10015,[2] são consideradas restrições ao treinamento:

- requisitos regulamentares impostos por lei;
- requisitos da política organizacional relativos a recursos humanos;
- considerações financeiras;
- requisitos de prazo e programação, disponibilidade, motivação e capacidade da pessoa a ser treinada.

Ainda quanto ao assunto, Gil (2011) ressalta que a elaboração de um plano de treinamento requer a formulação de objetivos. Para o autor, os objetivos são classificados em gerais e específicos. O primeiro tem um caráter finalístico, refere-se

[2] A função desta Norma é fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, bem como o seu planejamento, execução e avaliação dos resultados.

àquilo que o treinando será capaz de fazer após ter participado do treinamento. O último tem caráter intermediário, são identificados os comportamentos esperados do treinando ao final de cada uma das unidades do curso.

Na visão de Chiavenato (2009), no planejamento também são definidas as técnicas que serão utilizadas no treinamento, levando-se em conta o momento em que o mesmo será realizado. O autor classifica os treinamentos da seguinte forma:

- treinamento de indução ou integração: visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado a empresa, ao ambiente social e físico onde desempenhará as suas funções. A sua implementação obtém as seguintes vantagens:

* O novo empregado recebe informações gerais sobre a empresa, como normas, regulamentos e procedimentos para que seu ajustamento seja rápido;

* O novo empregado é instruído de acordo com os requisitos definidos na descrição do cargo que irá ocupar.

- treinamento depois do ingresso no trabalho: pode ser realizado no local do trabalho ou fora dele, sendo:

* treinamento no local de trabalho – ministrados por funcionários da empresa, supervisores ou especialistas de staff. Constitui a forma mais comum de treinamento em razão da sua praticidade;

* treinamento fora do local de trabalho: em geral, suplementar ao treinamento realizado no local do trabalho. As principais técnicas desse treinamento são: palestras e conferências, seminários, simulação, jogos, entre outros.

Corroborando com a classificação anterior, Gil (2011) afirma que é comum as empresas proporcionar aos novos empregados o treinamento de integração, que envolve conteúdos referentes à história da empresa, a seus produtos, aos direitos e deveres dos empregados, às características do seu cargo. E, após o ingresso, as empresas proporcionam o treinamento programado em função das necessidades detectadas.

Já para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), os tipos de treinamento são classificados:

- treinamento integração – visa adaptar o funcionário a organização;

- treinamento técnico-profissional – capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a sua categoria profissional.

2.1.1.1.3 Execução do treinamento

Segundo Araújo (2009), nesta fase executa-se tudo o que foi diagnosticado e planejado anteriormente.

Na concepção de Gil (2011), a execução do treinamento centra-se na relação instrutor - treinando. Para ele, os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade. Já os treinandos são os funcionários de todos os níveis da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições

Chiavenato (2009) observa que o sucesso da execução do treinamento depende dos seguintes fatores:

- adequação dos programas de treinamento às necessidades da organização: O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas ou percebidas;

- a qualidade do material de treinamento apresentado: o material de ensino deve ser planejado a fim de facilitar a execução do treinamento;

- a cooperação dos gerentes da empresa: é necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes devem participar da execução do programa;

- a qualidade e o preparo dos instrutores: o êxito do treinamento dependerá do interesse, gabarito e treinamento dos instrutores. É importante o critério de seleção dos instrutores;

- a qualidade dos aprendizes: os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e do conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento, para que se tenha um grupo homogêneo de pessoas.

Entretanto, Araújo (2009) ressalta a necessidade de flexibilização da execução do treinamento, visto que é fundamental o alinhamento entre os programas de treinamento com as demandas da organização.

Por fim, na seção seguinte, apresenta-se uma das fases mais importantes do processo de treinamento, que é a sua avaliação. Não basta levantar as necessidades, planejar as atividades e executar os treinamentos, faz-se necessário verificar a sua eficácia e o quanto foram produtivos.

2.1.1.1.4 Avaliação do treinamento

De acordo com Borges-Andrade (2006), a avaliação de treinamento pode ser definida como um processo que inclui sempre algum tipo de coleta de dados e usa esses dados para emitir algum juízo de valor.

Para Marras (2001), a avaliação de treinamento pretende aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Segundo o autor, é importante que a organização esteja ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer, para avaliar se trouxe realmente o retorno esperado pela organização.

Na concepção de Gil (2011), a avaliação do treinamento constitui-se como um dos aspectos mais críticos do processo. Por ser uma atividade complexa, costuma ser relegada a segundo plano, quando não totalmente rejeitada. Entretanto, o autor ressalta que só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos.

Corroborando com os autores citados anteriormente, Meneses, Zerbini e Abbad (2011) destacam que a avaliação de treinamento fornece ao sistema informações sistemáticas sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores, indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e organizações em termos de aplicabilidade e utilidade, informa o quanto as habilidades aprendidas estão sendo utilizadas no trabalho ou na vida profissional dos indivíduos.

Borges-Andrade (2006) salienta que o objeto da avaliação do treinamento pode ser uma atividade específica, um conjunto de atividades, ou ainda, um somatório de todas as atividades educacionais apoiadas por uma organização pública.

Desse modo, segundo Chiavenato (2009), o programa de treinamento deve ser avaliado sob o aspecto da eficiência em dois aspectos:

- verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;

- verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

Na concepção de Pilati e Borges-Andrade (2006), um dos meios mais utilizados para a avaliação do treinamento é através da avaliação da reação. Trata-se, segundo Kirkpatrick (apud PILATI; BORGES-ANDRADE, 2006), do levantamento de informações sobre diversos aspectos do treinamento por meio da satisfação do treinado.

Nesse aspecto, Pilati e Borges-Andrade (2006) ressaltam que na construção dos itens para a mensuração das reações devem ser levadas em consideração as peculiaridades do contexto organizacional e do sistema de treinamento em funcionamento na organização.

Dentre as características a serem observadas por ocasião da avaliação do treinamento, Forli (2006) destaca alguns aspectos qualitativos como a carga horária, duração, intervalos, conteúdo programático. Segundo o autor, são verificados também aspectos quanto:

- ao suporte oferecido no desenvolvimento do treinamento: leva-se em consideração a qualidade das instalações e do material didático; e

- a aplicabilidade e utilidade do treinamento: avalia-se junto aos participantes do programa o quanto ele está relacionado com a atividade de trabalho daqueles que participaram do programa. O participante dá a sua opinião quanto à efetividade do programa, o quanto esse foi capaz de disseminar conhecimentos aplicados a realidade de trabalho dos participantes.

Freitas et al. (2006) relaciona à avaliação da aplicabilidade e utilidade do treinamento, com a mensuração do impacto do treinamento, na qual se verifica em que medida os esforços despendidos nas ações de treinamento efetivamente geraram os efeitos desejados. Ainda segundo o autor, significa avaliar se a ação empreendida gerou melhorias nos desempenhos dos indivíduos, dos grupos e das organizações.

De acordo com Scriven (apud BORGES-ANDRADE, 2006), a avaliação de treinamento pode ser ainda definida em termo de duas categorias:

- formativa: caracterizada pela contínua coleta de dados durante o processo de desenvolvimento do o sistema instrucional; e

- somativa: seu objetivo é obter informações para avaliar um programa já desenvolvido, visando verificar a capacidade deste de produzir resultados. Seu término ocorre em um período posterior à conclusão do desenvolvimento do sistema instrucional.

Nesse sentido, Guimarães (2008) expõe que os resultados do treinamento podem ser avaliados em dois momentos:

- avaliação a curto prazo: para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento;

- avaliação a longo prazo: para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

Percebe-se que a avaliação de treinamento exige do avaliador de um programa de treinamento a utilização de métodos e instrumentos estatísticos de levantamento de informações, bem como de análise de dados, adequados. Desse modo, no Quadro 3, autores como Pilati e Borges-Andrade (2006), Meneses et al. (2006); Abbad, Freitas e Pilati (2006), apresentam alguns esclarecimentos.

Quadro 3 - Aspectos metodológicos da avaliação do treinamento

Autor(es)	**Aspectos metodológicos**
Abbad, Freitas e Pilati (2006)	Os instrumentos mais utilizados na avaliação do treinamento, em geral, são os questionários com questões fechadas e objetivas, associadas a escalas numéricas do tipo Linkert, os quais contêm, ainda, uma ou duas questões abertas para posterior análise qualitativa.
Pilati e Borges-Andrade (2006)	Um dos delineamentos na avaliação de treinamento é o correlacional, o qual utiliza técnicas estatísticas multivariadas para tratamento e controle de variáveis. A sofisticação do processo estatístico de análise de dados provenientes de medidas psicométricas possibilita ao pesquisador o teste de várias hipóteses relacionais entre variáveis de modelo de avaliação de treinamento.
Abbad, Freitas e Pilati (2006)	Os procedimentos de análise de dados incluem análises descritivas de dispersão e de tendência central, a confecção de gráficos para facilitar o relato e a interpretação de dados, e ainda, quando possível, são realizadas análises estatísticas inferenciais como a regressão múltipla e a modelagem por equações estruturais.
Abbad, Freitas e Pilati (2006)	Análises quantitativas e qualitativas andam de braços dados em todo o processo de avaliação de TD&E, desde a definição dos constructos de interesse até a escolha de indicadores, instrumentos e procedimentos de coleta, análise e interpretação de dados.
Meneses et al. (2006)	Concerne à análise das informações sobre características da clientela, no caso da abordagem quantitativa, as técnicas empregadas geralmente envolvem análises estatísticas descritivas, enquanto, no uso da abordagem qualitativa, a técnica recomendada é a análise de conteúdos.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Brasil, uma das principais abordagens de sistema de avaliação de treinamento está presente no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), o qual serve de modelo para a implantação de novas avaliações de treinamento.

De acordo com Borges-Andrade (2006), o modelo MAIS é estruturado da seguinte forma:

Quadro 4 - Modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS)

Componentes	Conceito	Exemplos
Insumos	Referem-se aos fatores físicos, sociais, e aos estados comportamentais dos treinandos anteriores da instrução. As informações sobre o componente insumo podem estar significativamente associadas a resultado do treinamento, como a aprendizagem e a satisfação dos treinados.	Escolaridade, tempo decorrido desde o término do último curso, cargo ocupado, comprometimento, participação voluntária em treinamentos, motivação pessoal para aprender, percepção da aplicabilidade do que será aprendido.
Procedimentos	Operações necessárias para facilitar ou produzir resultados instrucionais, concernentes a decisões de planejamento instrucional.	Objetivos do treinamento, tipo de direcionamento da aprendizagem, uso de aulas expositivas, uso de exercícios práticos.
Processos	Refere-se ao que acontece com aspectos significantes do comportamento do aprendiz, à medida que os procedimentos são implementados.	Resultados de exercícios práticos, número de vezes que uma atividade é repetida, até que se atinja um critério estabelecido, relações interpessoais entre os treinandos e os instrutores.
Resultados	Descreve os resultados produzidos pelos programas de treinamento, sendo considerado um dos principais focos de interesse de avaliação, além de ser uma variável-critério importante na realização da pesquisa aplicada, visto que podem ser hipotetizadas como consequências de quase todos os demais componentes do modelo MAIS.	Aquisições de conhecimentos, habilidade e atitudes indicadas pelos objetivos, satisfação dos participantes com o treinamento, com o desempenho do instrutor e com os materiais instrucionais.
Ambiente	Representa o contexto de treinamento e desenvolvimento. Ele o determina, o modifica e é afetado por este.	É subdividido em quatro componentes - necessidades, suporte, disseminação e efeitos de longo prazo.

Fonte: Adaptado de Borges-Andrade (2006)

O componente insumo está relacionado ao conceito de clientela, a qual tem grande importância na avaliação dos efeitos dos treinamentos. Na concepção de Meneses et al. (2006), as características da clientela podem ser divididas em abordagens, dentre as quais se destacam: as características sociodemográficas e motivacionais. Segundo os autores, as características sociodemográficas, na maioria das vezes são utilizadas unicamente como fontes de controle estatístico; enquanto que as características motivacionais influenciam os processos de aquisição,

retenção e transferência da aprendizagem ao trabalho. Deve-se fazer os seguintes questionamentos: como definir as motivações que levam as pessoas a participar de um treinamento? Seria o esforço para participar do curso? O interesse de aplicar novos conhecimentos no trabalho? Os ganhos pessoais que podem ser obtidos por meio da qualificação?

Meneses et al. (2006) ainda ressaltam que, embora seja possível imaginar a inclusão de todos os cinco componentes, algumas vezes não será viável utilizar todos eles em uma avaliação. As relações que possam ser posteriormente estabelecidas entre variáveis fornecerão as informações relevantes para quaisquer decisões de avaliação de um programa ou evento de treinamento ou para interpretações que levem à validação empírica de princípios teóricos.

Por fim, Araújo (2009) salienta que o cumprimento de todas as etapas do treinamento não conduz necessariamente ao pleno sucesso, visto que o foco são pessoas, ou seja, seres humanos, os quais muitas vezes imprevisíveis, de modo que a tentativa de aperfeiçoamento pode não ser entendida da forma como os gestores gostariam. No entanto, Borges-Andrade (2006) destaca que, caso um participante termine um evento satisfeito e nele adquire competências, será mais provável que use o que aprendeu no trabalho, a menos que algum elemento do componente ambiente impeça que isto aconteça.

Nesse sentido, ressalta-se o importante papel da motivação, já que, segundo Meneses et al. (2006), os participantes que possuem maior motivação pré-treinamento demonstram maior aprendizagem e reações mais positivas frente a situações de treinamento, e participantes que tiveram suas expectativas atendidas e desejos pré-treinamento atendidos desenvolvem maior comprometimento pós-treinamento, auto-eficácia e motivação.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Meirelles (2007), a Administração Pública pode ser conceituada como o ramo da administração em que o foco principal é a gestão de bens e a prestação de serviços públicos visando atender as necessidades coletivas do cidadão seja no âmbito federal, estadual ou municipal, desde que respeitados os preceitos do direito e da moral, bem como visando o bem comum.

Corroborando o conceito anterior, Di Pietro (2006) define Administração Pública em duas concepções:

- Em sentido subjetivo, formal ou orgânico: refere-se aos entes que exercem a atividade administrativa, compreendendo as entidades, os órgãos e os agentes públicos; e

- Em sentido objetivo, material ou funcional – refere-se à própria função de administrar, compreendendo as atividades de fomento, de polícia administrativa, do serviço público propriamente dito e da intervenção na economia.

Tendo em vista os assuntos abordados nesta pesquisa, o termo Administração Pública é utilizado predominantemente com o sentido de Administração Pública subjetiva, a qual compreende as entidades e os agentes públicos, como por exemplo, autarquias e os servidores públicos estatutários.

Carvalho Filho (2015) aponta que as tarefas desempenhadas pela Administração Pública na busca do atendimento às necessidades coletivas do cidadão podem ser desempenhadas de forma centralizada - administração direta - ou, ainda, descentralizada - administração indireta. Segundo o autor, a administração indireta representa o próprio Estado , executando algumas de suas atribuições de forma descentralizada, seja porque o tipo de atividade tenha mais pertinência para ser executada por outras entidades, seja para obter maior celeridade, eficiência, ou ainda, flexibilização em seu desempenho.

De acordo com Di Pietro (2006), a Administração Pública Indireta é composta de autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas e os consórcios públicos. Tratando-se de autarquias, Meirelles (2007) as define como pessoas jurídicas de direito público, de natureza meramente administrativa, criadas por lei específica, para a execução de atividades, obras ou serviços descentralizados da entidade estatal que as criou, como por exemplos as atividades educacionais e previdenciárias, sendo exemplos as Universidades Federais e o INSS. Para Borges

(2015), suas principais prerrogativas são: não precisam pagar impostos - imunidade recíproca - bens públicos não sujeitos à usucapião e bens públicos impenhoráveis.

Outro ponto a se destacar, segundo Di Pietro (2006), são as peculiares presentes nas entidades da administração pública, diferenciando-as das organizações da iniciativa privada, como as suas prerrogativas ou privilégios - autotutela, o poder de expropriar, o poder de impor sanções administrativas, o poder de rescindir contratos administrativos, entre outros - e as restrições que a administração pública deve se submeter, como por exemplo, a observância da finalidade pública, o respeito aos princípios da moralidade administrativa, da legalidade, da eficiência, a realização de concursos públicos para a seleção de pessoal e a elaboração de contrato com os particulares.

Nesse sentido, Wischral (2010) argumenta que se em organizações da iniciativa privada a qualidade do produto ou serviço prestado é questão de sobrevivência no mercado, na iniciativa pública é questão de respeito ao cidadão, cumprimento dos princípios constitucionais da Administração Pública – legalidade, publicidade, moralidade, eficiência e impessoalidade – e aumento da competitividade do país.

Gasparini (2007) define o princípio da legalidade como aquele em que a Administração Pública, em toda a sua atividade, deve respeitar aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilidade de seu autor. Ainda segundo o autor, o campo de atuação da referida administração é menor que o do particular, ou seja, se a lei nada dispuser, não poderá a administração pública agir, salvo em situações excepcionais.

Em relação ao princípio da Eficiência, Di Pietro (2006) destaca que o referido princípio apresenta, na realidade, dois aspectos: em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública com o objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação dos serviços públicos.

Já para Gasparini (2007), o princípio da eficiência é caracterizado como aquele que impõe a administração pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, de forma a satisfazer os interesses dos administrados em particular e da coletividade em geral, devendo, ainda, observar outros princípios, a exemplo do princípio da legalidade.

Neste contexto, Mario Filho (2011) ressalta o papel do Estado que, por meio da Administração Pública, deve atender as demandas da sociedade com serviços públicos de qualidade, com alto nível de transparência, e para tanto, é essencial que contenha o maior índice de profissionalização de seus servidores. Na concepção do autor, ao prestar serviços com criatividade, eficácia, eficiência e efetividade, o Estado contribuirá para que o cidadão e a sociedade como um todo tenham uma vida com maior qualidade. Desta forma, verifica-se o importante papel da capacitação dos servidores públicos.

2.2.1 Capacitação dos agentes públicos

De acordo com Corte (2009), a busca pela excelência na gestão tem sido o objetivo principal de praticamente todas as organizações empresariais ou públicas ao redor do mundo, como forma de otimizar recursos, obter melhores resultados, atender bem os clientes ou cidadãos, ou seja, estabelecer um círculo virtuoso onde todos se beneficiam. Ainda segundo o autor, no que se refere à Administração Pública, o padrão de excelência na gestão deve ser uma obrigação dos governantes, deve ser o item número um no rol de prioridades administrativas, visto que os recursos empenhados são frutos da contribuição de cada cidadão que trabalha e contribui por meio dos impostos.

Desse modo, Gasparini (2007) ressalta a importância dos agentes públicos, visto que são estes que executarão as atividades da administração pública, devendo desempenhá-las com perfeição, valendo-se das técnicas e conhecimento necessários a tornar a execução à melhor possível, evitando a sua repetição e reclamações por parte dos cidadãos. Ademais, a realização cuidadosa das atribuições evita o desperdício de tempo e de dinheiro públicos, tão necessários na época atual.

Segundo Borges (2015, p. 34), o conceito de Agente Público pode ser descrito da seguinte forma:

> É fato que a Administração Pública tem o dever de cumprir as mais diversas atribuições. No entanto, sabendo que o Estado não existe física ou materialmente, precisa de “alguém” com braços e pernas para materializar as suas ações. Este “alguém” são os agentes públicos, os quais podem ser vistos como o conjunto de pessoas que, de alguma forma, exercem uma função pública como “prepostos” do Estado.

Na visão de Meirelles (2007), o agente público, ao ser investido em cargo público, assume para com a coletividade o compromisso de bem servi-la, visto que o cidadão é o legítimo destinatário dos bens, serviços e interesses administrados pelo Estado, ou seja, os fins da Administração Pública resumem-se num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada.

Dentre os agentes públicos, Di Pietro (2006) destaca os servidores públicos estatutários, os quais desempenham suas atividades com vínculo empregatício à Administração Direta, às Autarquias e às Fundações Públicas, sendo ocupantes de cargo público. Segundo o autor, estes servidores deverão ser previamente aprovados em concurso público e, quando nomeados, ingressam em uma situação jurídica previamente definida, além do que, adquirem estabilidade após três anos de efetivo exercício, somente perdendo o cargo em virtude de sentencia judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo, sendo assegurada a ampla defesa. Como exemplo, cita-se os servidores estatutários federais, regidos pela Lei n. 8.112/90, dentre os quais se incluem os servidores técnico-administrativos em educação das universidades federais.

Em consonância com a administração pública, Gasparini (2007) lista os principais deveres dos servidores públicos estatutários, sendo:

- dever de agir: cabe ao servidor público desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo de que é titular, as quais devem ser exercidas na sua plenitude e no momento legal;

- dever de eficiência;

- dever de probidade: impõe ao servidor público o desempenho de suas atribuições com atitudes leais, justas e honestas, notas marcantes da integridade do caráter do homem; e

- dever de prestar contas.

Diante do exposto, levando-se em conta as particularidades da administração pública, percebe-se o papel fundamental do servidor público na prestação dos serviços, e quão é importante capacitá-lo. Corroborando com o entendimento anterior, Teixeira, Bassotti e Santos (2013) destacam que a Administração Pública vive um desafio constante de cada vez mais ganhar eficiência, se modernizar e valorizar o servidor público, harmonizando diversos tipos de situações, leis e procedimentos, ou seja, para que os desafios possam ser atingidos, necessita-se de servidores públicos aptos para o desempenho das suas atividades administrativas.

Por outro lado, Melo (2010) ressalta que as organizações públicas, diferentemente das empresas privadas, normalmente não lidam com as demandas de mercado, nem se preocupam tanto com as mudanças socioeconômicas, deixando assim, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, muitas vezes, em segundo plano. Ainda de acordo com o autor, isso pode resultar em má qualidade dos serviços e falta de funcionários capacitados, situação bem traduzida na deficiência da qualificação do quadro de pessoal dos órgãos públicos que, muitas vezes, gera desperdício de recursos técnicos, financeiros e humanos, causando elevação dos custos operacionais e queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

2.2.2 Legislação Federal sobre treinamento

Nos últimos anos observam-se os esforços da Administração Pública Federal, no sentido da profissionalização dos servidores públicos e, consequentemente, da melhoria da qualidade dos serviços públicos. Destacam-se algumas normas instituídas, tais como a Lei n. 11.091/2005, o Decreto n. 5.707/2006, o Decreto n. 5.825/2006 e a Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014, cujos conteúdos, de uma maneira geral, referem-se a ações de capacitação visando o aprimoramento dos processos de trabalho e a melhoria da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços públicos.

Dentre as ações da administração pública em pró da eficiência, Ribeiro (2010) destaca a iniciativa do Ministério de Planejamento, que no ano de 2009 criou o Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização, chamado de Gespública, o qual estabelece em uma de suas ações para a modernização do Estado, a profissionalização e capacitação continuada da sua força de trabalho. Descreve-se, a seguir, as principais normas instituídas pelo governo federal.

2.2.2.1 Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005

Criada visando à estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, o artigo 3º da Lei n. 11.091/2005 determina que a gestão dos cargos deve observar diretrizes, dentre as quais se destacam:

- qualidade do processo de trabalho;

- vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

- desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

- garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

- 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.

Quanto à progressão do servidor na carreira, percebe-se, por meio do artigo 10, que a ascensão profissional dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, progressão por capacitação profissional ou progressão por mérito profissional. Desse modo, verifica-se que a referida lei exige dos servidores públicos, para fins de ascensão funcional, à realização de capacitações, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida.

2.2.2.2 Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006

Dentro de uma conjuntura de modernização administrativa, por meio do Decreto nº 5.707/2006 foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), destinada aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dentre as quais se incluem as Instituições Federais de Ensino Superior. De acordo com artigo 1º do referido decreto, a PNDP foi criada visando atender as seguintes finalidades:

- melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

- desenvolvimento permanente do servidor público;

- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Destacam-se, também, dentre as diretrizes apresentadas no Decreto 5.707/2006, as constantes do seu artigo 3º:

- incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;
- priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

2.2.2.3 Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006

Visando promover o desenvolvimento dos servidores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), chamados de servidores Técnico-Administrativos em Educação, foi instituído o Decreto nº 5.825/2006, o qual estabelece diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes dessa carreira. Por meio do seu artigo 4º, percebe-se que alguns

pontos devem ser observados por ocasião da elaboração do referido Plano de Desenvolvimento, tais como:

- as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

- o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público; e

- a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFES e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa.

No que tange aos programas de capacitação, o artigo 7º apresenta seus objetivos, tais como: contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública, bem como capacitá-los para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFES. Quanto à implementação dos programas de capacitação, suas linhas de desenvolvimento serão relacionadas:

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

- a formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

- a educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

- a gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

- a inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

- a formação específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

2.2.2.4 Portaria 27, de 15 de janeiro de 2014.

De acordo com o item 2 da referida Portaria, seu objetivo principal, além dos previstos no Decreto 5.825/2006, é promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores públicos integrantes do PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e da gestão nas Instituições Federais de Ensino. Consta na referida legislação:

> As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES passam por um processo de expansão, por meio da ampliação das matrículas, cursos, campus, infraestrutura, servidores docentes e técnico-administrativos. O pleno funcionamento das Instituições inclui investimentos permanentes na capacitação e qualificação de servidores dos docentes e técnico-administrativos. Diante desse cenário de expansão e atendendo demanda dos trabalhadores em educação, foi discutida a necessidade de novos investimentos, objeto do presente Plano, que tem como proposta o fortalecimento dos Programas de capacitação e qualificação e o investimento no servidor integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE para o desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento da gestão pública (BRASIL, 2014).

Dentre as suas diretrizes gerais, presentes no item 3, destacam-se dois tópicos a serem observados por ocasião dos treinamentos:

- a participação do servidor técnico-administrativo em programa de qualificação/capacitação deverá respeitar a correlação do cargo com o ambiente organizacional ou área de atuação; e

- a distribuição das vagas nos cursos oferecidos deverá considerar o perfil de formação dos servidores dos diferentes níveis de classificação e os aspectos regionais.

A referida legislação apresenta ainda, no item 5.3, relevantes considerações sobre treinamento e desenvolvimento nas IFES, tais como:

- a expansão e interiorização do ensino aumentou a demanda de servidores a serem capacitados, os quais não tem acesso aos grandes centros para participar de cursos ou eventos que auxiliem no seu desenvolvimento profissional. Além disso, a necessidade de formação para as diversas especificidades do serviço público gera demandas de capacitação;

- os cursos de capacitação deverão ser ofertados, preferencialmente, na modalidade a distância e que a participação do servidor técnico-administrativo será condicionada à correlação direta com o cargo e/ou ambiente organizacional; e

- os objetivos dos programas de capacitação devem contribuir para o aprimoramento das competências do servidor técnico-administrativo para atuar, promover e proporcionar o desenvolvimento de trabalhos com qualidade, atendendo às demandas e propiciando um diferencial no serviço prestado à sociedade.

2.2.2.5 Guia da Gestão da Capacitação por Competências

Com o objetivo de contribuir para a consolidação da PNDP, o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão publicou, em 2013, o Guia da Gestão da Capacitação por Competências. Trata-se de um documento que apresenta sinteticamente conceitos e metodologias destinados ao mapeamento, diagnóstico e desenvolvimento de competências, bem como diretrizes quanto ao planejamento e a avaliação dos treinamentos por competência (BRASIL, 2013).

De acordo com o referido guia, o planejamento do treinamento por competências deve levar em conta:

- a especificação de objetivos a serem alcançados com a capacitação;
- a definição de público-alvo;
- a seleção das metodologias mais adequadas;
- a definição dos conteúdos a serem abordados;
- o estabelecimento de cronograma e alocação de recursos financeiros e logísticos; e
- a definição de indicadores de avaliação e monitoramento.

Destaca-se, também, o subitem denominado avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento, no qual é exposto que avaliar as ações de capacitação consiste na análise do quanto o servidor capacitado é capaz de aplicar as novas competências adquiridas, por meio das ações de capacitação e desenvolvimento em seu contexto de trabalho. Tal avaliação pode ser classificada em dois tipos:

- avaliação de reação: objetiva medir o nível de satisfação do servidor com a capacitação. Avalia aspectos instrucionais e administrativos. É aplicada logo após o evento de capacitação;
- avaliação de impacto: objetiva medir se a capacitação gerou benefícios ou provocou mudanças nos níveis de desempenho, na motivação e na autoconfiança

do servidor no ambiente de trabalho. Em geral é aplicada entre 3 e 6 meses após o término da capacitação.

2.3 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS NA UFSM

Conforme exposto no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015, a Universidade Federal de Santa Maria caracteriza-se por ser uma Instituição Federal de Ensino Superior, sob a forma de Autarquia Especial, vinculada ao Ministério da Educação, cuja criação ocorreu por meio da Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960. A sede principal da Instituição está localizada em Santa Maria, no Bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, quatro campus fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões, um em Silveira Martins e, o mais recente campus, localizado em Cachoeira do Sul (UFSM, 2010).

Na Figura 3, exposta a seguir, apresenta-se a localização dos referidos campi.

Figura 3 – Localização dos campi da UFSM

Fonte: Adaptado do Sítio da UFSM, campus de Frederico Westphalen (2015)

Um dos eixos norteadores da Instituição, segundo consta no seu PDI, consiste na valorização das pessoas procurando estimular o desenvolvimento de ações e projetos alinhados com as crescentes necessidades do gerenciamento humano na área pública, a qual atualmente se pauta pela necessidade de qualificação e capacitação permanente dos servidores, tanto para o desempenho de suas atividades técnicas, quanto nos aspectos comportamentais e para a ocupação de cargos gerenciais.

Nesse contexto, cabe a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) a responsabilidade pelo gerenciamento dos recursos humanos da Instituição. Com base nas diretrizes do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a PROGEP desenvolve políticas voltadas à valorização e desenvolvimento de seus servidores. As políticas são delineadas visando à melhoria da qualidade de vida, à promoção e vigilância da saúde dos servidores no ambiente de trabalho, bem como políticas voltadas à capacitação e qualificação dos mesmos, tendo em vista o seu desenvolvimento contínuo (UFSM, 2011).

A estrutura da Pró-reitoria supracitada é composta por cinco coordenadorias, secretaria administrativa e perícia médica. Cabe a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE), promover a capacitação e o

desenvolvimento pessoal, profissional e gerencial dos recursos humanos da Universidade, como também é responsável pela integração dos novos servidores e pela avaliação de desempenho dos mesmos. No interior da CIMDE localiza-se o Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), órgão que desempenha as principais atividades relacionadas ao processo de treinamento, como pode ser observado na Figura 4 (UFSM, 2015).

Figura 4 - Processo de treinamento da UFSM

Fonte: Sítio da PROGEP (2015)

Como etapa prévia à realização do treinamento, a PROGEP utiliza-se do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) para identificar as áreas com maior demanda de capacitação por parte dos servidores da UFSM.

O LNC tem como objetivo subsidiar o planejamento das ações que visam à capacitação e ao aperfeiçoamento dos servidores da UFSM. Permite, também, avaliar a possibilidade de atendimento das demandas identificadas e priorizar aquelas que têm maior urgência, observando os critérios de viabilidade, como número de solicitações, recursos financeiros envolvidos, além da existência e disponibilidade dos instrutores para ministrar as capacitações no âmbito da UFSM.[3]

De acordo com os resultados do LNC realizado em 2014, os cursos de capacitação mais solicitados pelos servidores da Instituição foram:

1º Línguas - Inglês;

2º Gestão de Pessoas - Relações interpessoais, humanas e do trabalho;

3º Gestão de Pessoas - Liderança e desenvolvimento de equipes;

4º Educação - Educação à distância;

[3] Resultados Levantamento das Necessidades de Capacitação 2014. Disponível em:<http://coral.ufsm.br/progep/files/lnc_2014.pdf>

5º Planejamento - Elaboração e Execução de Projetos;

6º Gestão de Pessoas - Administração Pública;

7º Gestão de Pessoas - Motivação;

8º Educação - Metodologia da pesquisa;

9º Línguas - Espanhol;

10º Informática - Corel draw, photo shop.

Quanto à demanda de capacitação por Unidade Administrativa, mais especificamente à do campus de Frederico Westphalen, as necessidades são as seguintes:

1º Línguas - Inglês;

2º Línguas - Espanhol;

3º Educação à distância.

Em relação ao LNC realizado em 2015, verifica-se que os cursos de capacitação mais solicitados pela referida unidade universitária foram:

1º Libras;

2º Periódico CAPES;

3º Sphinx para pesquisadores.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são expostos, de forma analítica, os procedimentos metodológicos utilizados para responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na concepção de Acevedo e Nohara (2006), a metodologia tem por objetivo relatar a comunidade cientifica e ao leitor como o estudo foi conduzido.

Para atender aos objetivos propostos foi desenvolvida uma pesquisa com as seguintes características:

- Quanto aos objetivos gerais - exploratória e descritiva;
- Quanto ao delineamento - pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e o estudo de caso;
- Quanto à natureza dos dados - qualitativa e quantitativa.

Conforme mencionado anteriormente, a metodologia apresenta características tanto da pesquisa exploratória como da pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explicito ou construir hipóteses. Já para Acevedo e Nohara (2006), a pesquisa exploratória geralmente é a primeira etapa de uma investigação maior que também abrangerá outros níveis de pesquisa.

A pesquisa exploratória pode ser percebida, em virtude do delineamento de pesquisa adotado - pesquisa bibliográfica e pesquisa documental - por meio de fontes secundárias, como a consulta realizada em livros, revistas da área, artigos científicos, sites especializados sobre o tema em questão, bem como por meio de documentos institucionais da UFSM.

Em relação à pesquisa descritiva, Vergara (2013) destaca que seu objetivo é expor as características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. A referida pesquisa é caracterizada por meio do delineamento de pesquisa adotado, sendo: a pesquisa de campo e o estudo de caso.

De acordo com Kahlmeyer-Mertens et al. (2007), a pesquisa de campo é conceituada como uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para investigá-lo. Ainda segundo os autores, esse tipo de pesquisa é normalmente empregada para descrever um tipo de pesquisa realizada em locais da vida cotidiana, todavia fora do laboratório ou da sala de entrevista.

Em relação à pesquisa denominada estudo de caso, Gil (2010) comenta ser um tipo de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais, consistindo em um estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

No que concerne à natureza dos dados, foram utilizadas características da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa. Beuren (2006) define a primeira, como aquela que utiliza instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados. Enquanto que a última, segundo Acevedo e Nohara (2006), são especialmente úteis para determinar as razões ou os porquês. Sendo tal delineamento recomendado quando se deseja conhecer fatores que afetam o comportamento humano, tais como: atitudes, crenças, sensações, percepções, imagens e motivos. Ressalta-se, no entanto, segundo Roesch (2005), que os delineamentos quantitativos e qualitativos são formas complementadoras, e não formas antagônicas de avaliação.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO

A unidade de análise desta pesquisa é a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, sendo considerada a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. A Instituição tem sua sede principal localizada na cidade de Santa Maria-RS, Bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, local onde se realiza a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas (BRASIL, 1960).

De acordo com Beuren (2006), a população de uma pesquisa corresponde à totalidade de elementos distintos que possuem certa paridade nas características definidas para determinado estudo. Para Barbetta (2008), a população é apresentada como o conjunto de elementos para os quais se deseja que as

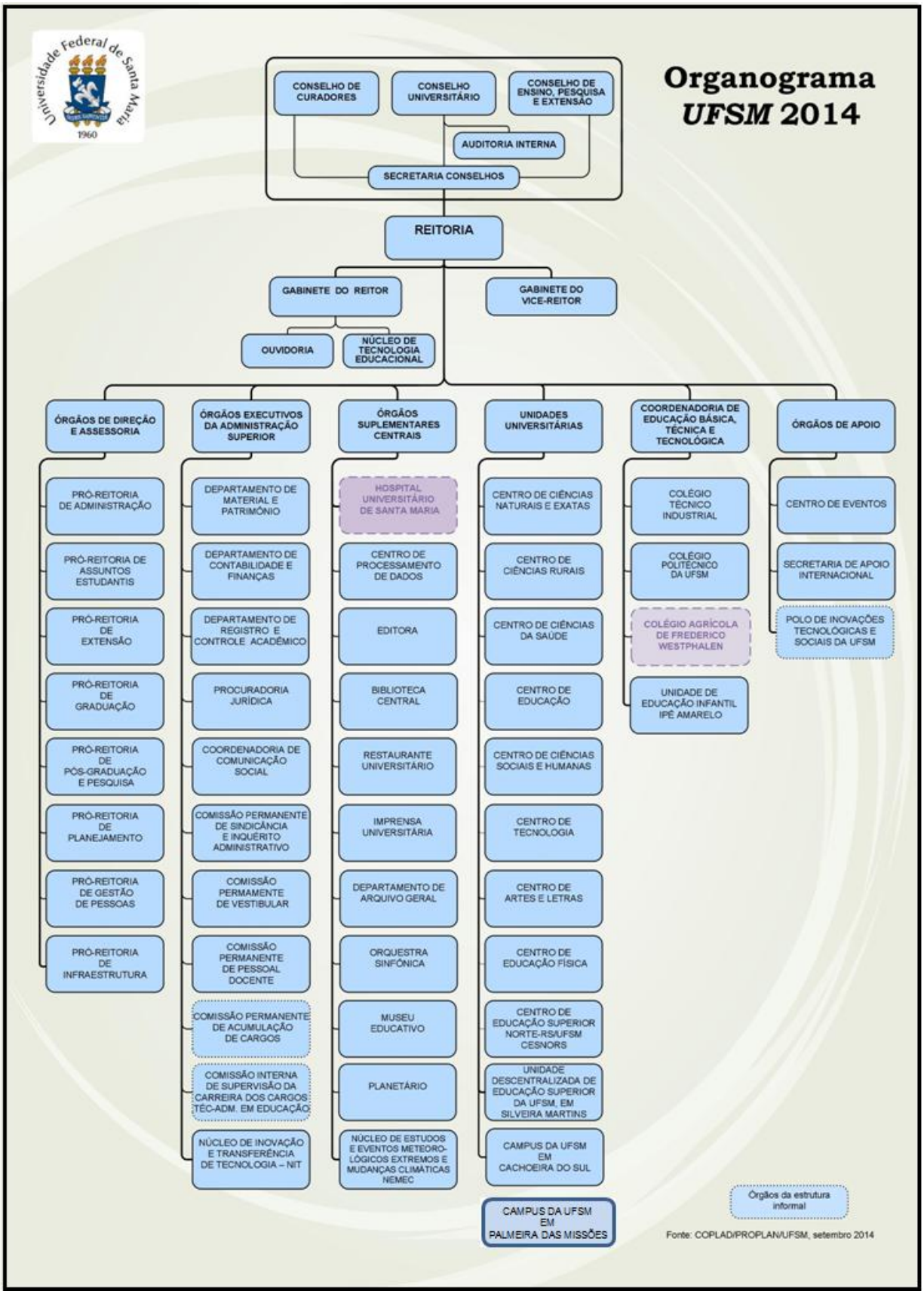
conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados sob as mesmas condições.

O quadro de pessoal da UFSM é composto por 1759 servidores docentes de ensino superior e 2757 servidores técnico-administrativos, lotados em doze Unidades Universitárias, localizadas em cinco cidades distintas, nas quais são oferecidos cursos de graduação, pós-graduação (especializações, mestrados e doutorados), além do ensino à distância. Cita-se a seguir, as Unidades Universitárias da Instituição, bem como a sua respectiva localização (UFSM/PDI 2011-2015).

- Santa Maria-RS: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia;
- UFSM, campus de Frederico Westphalen;
- UFSM, campus de Palmeira das Missões;
- Silveira Martins-RS: Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS; e
- UFSM, campus Cachoeira.

Na Figura 5, por meio de seu organograma, ilustra-se a estrutura da Instituição.

Figura 5 - Organograma da UFSM



Fonte: Adaptado do Sítio da PROPLAN (2015)

A população desta pesquisa abrange todos os servidores técnico-administrativos da UFSM, lotados no campus de Frederico Westphalen, bem como a Chefe do Núcleo de Desenvolvimento e Educação (NED) da UFSM, setor responsável pelo planejamento e promoção dos cursos de capacitação, ou seja, pelo processo de treinamento da instituição. Segue, no Quadro 5, as formas como os participantes do estudo estão distribuídos.

Quadro 5 - Número de participantes do Treinamento por objetivos

Unidade/Localização	Qtde	Objetivos
UFSM, campus de Frederico Westphalen	Todos os servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen (44)	- Compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição.
Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED)	Chefe do NED	- Verificar as principais características do processo de planejamento e avaliação dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos em educação.

Fonte: Elaborado pelo autor

Optou-se pela escolha dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, tendo em vista as seguintes características desta Unidade Universitária:

Trata-se de uma unidade universitária descentralizada, localizada fora do campus sede da UFSM, fator que pode dificultar a capacitação dos servidores técnico-administrativos tendo em vista a sua distância em relação à sede, cerca de trezentos quilômetros.

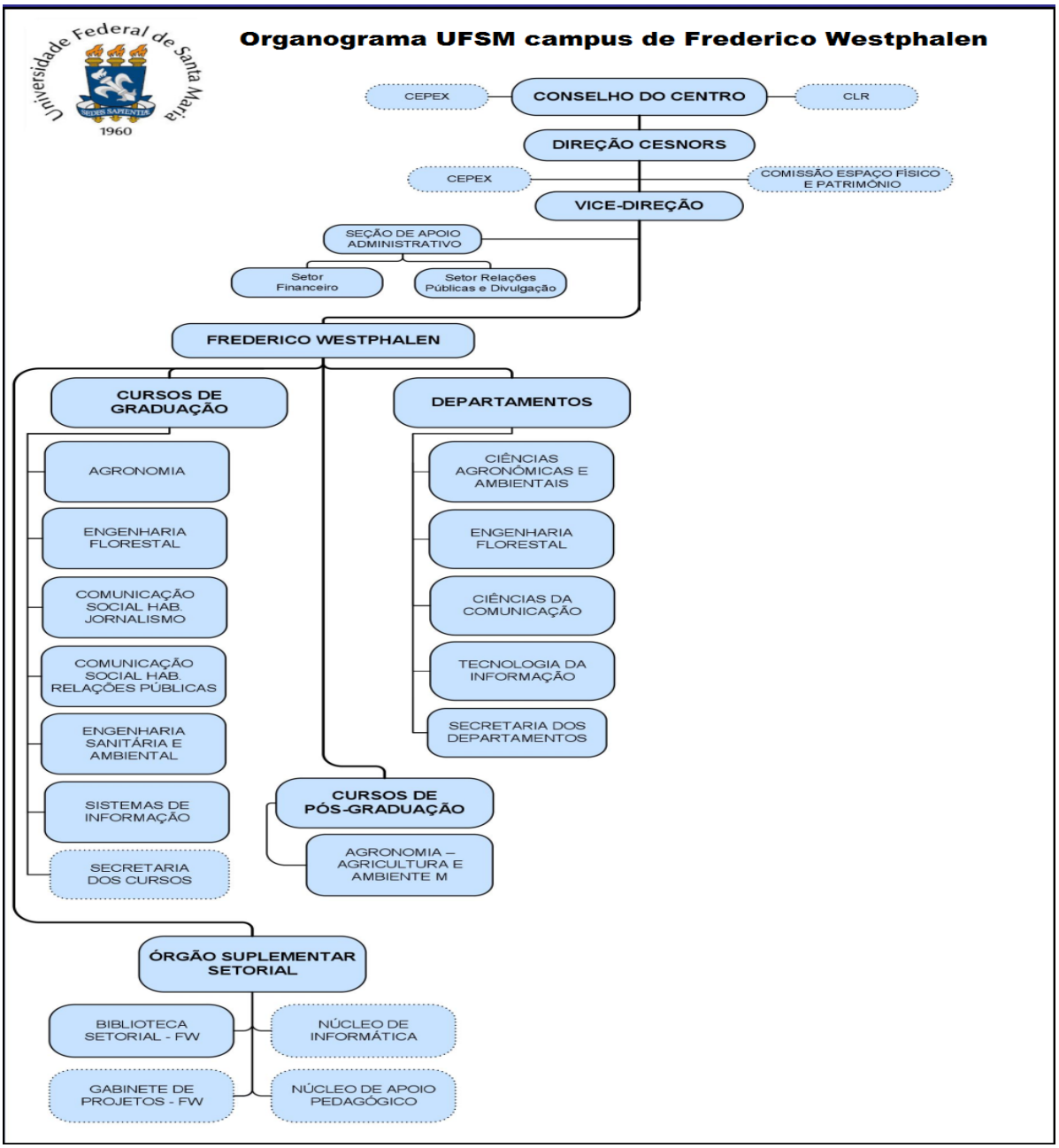
- É considerada uma unidade de ensino de grande relevância para a região noroeste do Rio Grande do Sul, atendendo 1027 (mil e vinte e sete) acadêmicos, distribuídos entre os cursos de graduação e pós-graduação;

- Por ser uma Unidade Universitária relativamente nova, com 9 (nove) anos de existência, acredita-se que grande parte de seus servidores técnico-administrativos possuem pouca experiência no desempenho das atividades administrativas relacionadas à Administração Pública, o que demanda a promoção de cursos de capacitação; e

- Pela complexidade da sua estrutura administrativa, composta por 44 (quarenta e quatro) servidores técnico-administrativos e 82 (oitenta e dois) docentes, distribuídos em diversas seções administrativas e departamentos, com atribuições administrativas diversificadas, tais como: aquisição de materiais, matrículas, apoio estudantil, suporte aos departamentos e aos cursos de graduação, entre outras.

Na Figura 6, por meio de seu organograma, ilustra-se a estrutura da UFSM, campus de Frederico Westphalen.

Figura 6 - Organograma da UFSM, campus de Frederico Westphalen



Fonte: Adaptado do Sítio da PROPLAN (2015).

Percebe-se que a UFSM, campus de Frederico Westphalen, possui uma estrutura composta por setores com atribuições diversificadas, tais como: a secretaria de graduação e de departamentos, núcleo de apoio pedagógico, núcleo de informática, gabinete de projetos, bibliotecas, entre outros.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Na presente investigação a coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e fontes secundárias. Na fonte primária, por meio da aplicação de questionários, sendo possível a obtenção de informações relevantes quanto à percepção dos servidores técnico-administrativos em relação à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM, bem como quanto a obtenção de informações sobre o planejamento, a promoção e a avaliação dos cursos de capacitação promovidos pela instituição, mais especificamente por meio do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), as quais possibilitaram a identificação das principais características do referido processo. Já na fonte secundária, por meio da pesquisa documental, foi possível a obtenção de dados referentes aos cursos de capacitação promovidos, bem como as principais características dos treinados. Foram pesquisados os cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, abrangendo os anos de 2013, 2014 e 2015.

No Quadro 6, apresentado a seguir, são descritos os procedimentos metodológicos de coleta de dados.

Quadro 6 - Procedimentos para a coleta de dados

Etapa	Instrumento e Aplicação	Propósito
1	Consulta documental a ser realizada nos registros da PROGEP (período investigado (2013 a 2015).	Obtenção de dados a respeito dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM e características dos treinados.
2	Questionário com questões abertas, aplicado a Chefe do NED, setor responsável pelo planejamento, promoção e avaliação dos cursos de capacitação da UFSM.	Obtenção de informações referentes às principais características do processo de treinamento da UFSM, ou seja, do planejamento, da promoção e da avaliação dos cursos de capacitação, tais como: o treinamento introdutório, levantamento das necessidades de capacitação, critérios para a escolha e avaliação dos cursos promovidos, definição dos instrutores, dificuldades para a promoção dos cursos de capacitação.
3	Questionário, com questões fechadas e abertas, aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFSM, lotados no campus de Frederico Westphalen	Obtenção de dados quanto ao perfil dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, bem como quanto a sua percepção em relação à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.1 Questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen

Segundo Martins e Lintz (2000), o questionário pode ser conceituado como um conjunto ordenado de perguntas a respeito de variáveis, que se deseja medir.

Na concepção de Vergara (2013), trata-se de uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito, de forma digital ou impressa, podendo conter dois tipos de questões: questões de resposta aberta, ou seja, respostas livres são dadas pelos pesquisados; e questões de resposta fechada, onde o respondente faz escolhas ou pondera, diante das alternativas apresentadas.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado (Apêndice A), aplicados pessoalmente aos pesquisados, com questões abertas e fechadas, divididas em dois blocos de perguntas:

a) Características dos servidores: abrange questões relacionadas ao perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, bem como a sua motivação para participar de treinamentos de capacitação;

b) Impacto do treinamento no trabalho: constituído por questões relacionadas à percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição.

O conteúdo das questões referentes ao impacto do treinamento no trabalho é baseado no componente "resultados" do modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS), sendo que para a medição das mesmas foi utilizada uma escala do tipo *Likert,* de cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa "discordo totalmente", e o número 5, "concordo totalmente". No Quadro 7, apresentam-se as variáveis do questionário, bem como uma síntese das suas principais características.

Quadro 7 - Variáveis do questionário

Categoria de Análise	Fundamentação Teórica	Variáveis	Mensuração
Características da clientela ou servidores	Borges-Andrade (2006): baseado no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS); Meneses et al. (2006)	- Perfil sócio-demográfico: Idade, sexo, estado civil, grau de instrução, cargo ocupado, tempo de serviço público, tempo de serviço na UFSM; - Motivação para participar de cursos de capacitação: principais motivações, iniciativa para participar dos cursos; - Treinamento introdutório.	Estatística Descritiva
Impacto do treinamento no trabalho	Borges-Andrade (2006): baseado no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS); Freitas et al. (2006)	- Utilidade e aplicabilidade dos cursos no trabalho, produtividade e motivação.	Escala Likert

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2 Questionário aplicado à Chefe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED)

O questionário (Apêndice B), tipo estruturado, com questões abertas, foi aplicado a Chefe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED, tendo em vista o referido setor ser o responsável direto pelo processo de treinamento da UFSM, ou seja, pelo planejamento, promoção e avaliação dos cursos de capacitação.

Por meio deste instrumento foi possível a obtenção de informações complementares referentes ao processo de capacitação da UFSM.

As questões abordadas no questionário referem-se aos seguintes tópicos:

- A capacitação dos novos servidores da UFSM, por ocasião da posse.

- O planejamento dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM, levando-se em conta as especificidades dos cargos e setores da Instituição;

- Os critérios utilizados para a definição dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM;

O processo de planejamento dos cursos de capacitação promovidos às unidades universitárias localizadas fora da sede; e

- O processo de avaliação dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM.

Ressalta-se que, antes do emprego dos questionários, foi aplicado um pré-teste com cinco especialistas da área a fim de validar os mesmos. De acordo com Gil (apud ACEVEDO; NOHARA, 2006), o objetivo do pré-teste é encontrar falhas, como complexidade das questões, falta de consistência do instrumento como um todo, ou ainda, falta de adequação ao objetivo.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados e as informações obtidas por intermédio dos instrumentos de coleta de dados, referenciados anteriormente, serviram de base para a análise e a apresentação dos resultados. Para a análise dos dados, obtidos por meio dos questionários, foi utilizado o software *Windows Excel 2007,* bem como o SPSS versão 17. No entanto, quanto às questões abertas, foi utilizada a técnica denominada análise de conteúdo. De acordo com Gil (2010), essa técnica, que foi empregada inicialmente em pesquisas sobre conteúdos de jornais, visa descrever, de forma objetiva, sistemática e qualitativa o conteúdo manifesto nas comunicações.

Ressalta-se que o processo de análise dos questionários consistiu, inicialmente, na preparação dos dados, tabulação, por meio do *software Excel*, sendo, posteriormente, os referidos dados submetidos a procedimentos estatísticos descritivos no *software SPSS* versão 17, dentre eles: a distribuição de frequência, as médias e medidas de dispersão.

No Quadro 8, a seguir, são apresentados os procedimentos de análise utilizados no presente estudo, bem como suas relações com os objetivos específicos.

Quadro 8 - Procedimentos de análise

Objetivos	Instrumento	Análise de dados
Verificar as principais características do processo de planejamento e avaliação dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos em educação.	Questionário	Análise de conteúdo.
- Identificar os cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, bem como o perfil dos treinados.	Análise Documental	Análise de conteúdo.
	Questionário	- Cálculo de estatísticas descritivas (distribuição de frequências, médias, medidas de dispersão);
- Compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição.	Questionário	- Cálculo de estatísticas descritivas (distribuição de frequências, médias, medidas de dispersão).

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma sucinta, Barbetta (2008) conceitua os procedimentos estatísticos citados anteriormente da seguinte forma:

- Estatística descritiva: técnica que permite a organização, o resumo e a apresentação dados, de tal forma que os mesmos possam ser interpretados à luz dos objetivos da pesquisa;

- Distribuição de frequências: refere-se à organização dos dados, de acordo com as ocorrências levantadas por meio do instrumento de pesquisa, apresentados sob a forma tabular ou gráfica;

- Medidas de dispersão: tem por finalidade fornecer informações complementares à informação da média aritmética, visto que essas medidas avaliam a dispersão do conjunto de valores em análise.

Para testar a confiabilidade da consistência interna dos dados, foi utilizado o coeficiente Alpha de Cronbach, o qual, na concepção de Pereira, Heneghain, Badenoch (2010), tem por finalidade medir a consistência dos itens de uma pesquisa, por meio da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. Vieira (2009), ressalta que o coeficiente de Alpha de Cronbach para ser considerado confiável, deve apresentar um valor superior a 0,7.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ESTUDO

Embora este trabalho possa oferecer contribuições quanto ao tema treinamento nas organizações públicas, mais especificamente quanto aos cursos de capacitação promovidos pelas Universidades Federais às unidades universitárias descentralizadas, algumas limitações devem ser consideradas.

Por se tratar de um Estudo de Caso, método de pesquisa caracterizado pela dificuldade de generalização dos resultados, a unidade de análise desta investigação poderá apresentar algumas características peculiares, podendo não representar, em alguns aspectos, a realidade do processo de treinamento das demais Universidades Federais.

Para Gil (2010), o Estudo de Caso é um método que se caracteriza pela análise de um único ou de poucos casos, os quais fornecerão uma base frágil de generalização.

Verifica-se também que, algumas variáveis do Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), utilizado como referência para a elaboração dos questionários, foram suprimidas, tendo em vista não se adequarem aos objetivos propostos na presente pesquisa.

Desta forma, segundo Acevedo e Nohara (2006), apesar das limitações supracitadas, um dos principais fatores que revelam o rigor científico utilizado é o claro conhecimento das restrições que os resultados apresentarão.

Cabe destacar que os objetivos desta pesquisa, bem como de seus resultados, não esgotarão a totalidade de contribuições feitas até então na literatura, sendo cabíveis novos estudos, que permitam ampliar e fortalecer a confiabilidade das investigações sobre o tema.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O projeto de pesquisa desta dissertação, bem como seus instrumentos de coleta de dados, seguiu todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, os quais foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, por meio do site da Plataforma Brasil.

Foram assegurados a todos os participantes desta investigação, esclarecimentos sobre a pesquisa, bem como a possibilidade dos mesmos desistirem da referida investigação a qualquer momento. Ressalta-se ainda, que os pesquisados somente fizeram parte deste estudo após a leitura e concordância do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A) e do Termo de Confidencialidade (Anexo B) sendo garantido por meios destes, o anonimato e a confidencialidade de suas identidades.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo, em consonância com os objetivos propostos, bem como a discussão dos mesmos com base na literatura utilizada.

Na primeira parte, são descritos os procedimentos utilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, mais especificamente pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), para a promoção dos cursos de capacitação disponibilizados aos servidores técnico-administrativos.

Na segunda parte, apresentam-se os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários, especificamente em relação ao perfil dos respondentes da pesquisa, composto pelos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen.

Na terceira parte são expostos os resultados referentes à percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral (trabalho).

Por fim, na quarta parte, são descritos os apontamentos dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, em relação aos cursos de capacitação promovidos pela instituição.

4.1 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PELA UFSM PARA A PROMOÇÃO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO

Visando a obtenção de informações complementares sobre o processo utilizado pela UFSM para o planejamento, a promoção e a avaliação dos cursos de capacitação direcionados aos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, o qual é parcialmente formalizado, foi aplicado o instrumento de coleta de dados denominado questionário, contendo questões abertas, à Chefe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) da UFSM.

A escolha do referido núcleo justifica-se pelo fato do mesmo ser o principal responsável pelo planejamento, organização e promoção dos cursos de capacitação da referida Universidade. Com base nas informações coletadas, bem como por meio da análise do documento denominado Levantamento de Necessidades de

Capacitação (LNC), percebe-se que a UFSM possui um processo de treinamento estruturado, cujo planejamento está presente no Plano Anual de Capacitação de servidores da Instituição.

O referido plano é elaborado pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), o qual utiliza, principalmente, as informações obtidas por meio do "levantamento das necessidades de capacitação (LNC), bem como por meio das demandas específicas encaminhadas pelas Chefias e das avaliações de estágio probatório dos servidores. Salienta-se que a inscrição para participar dos cursos de capacitação é geralmente realizada pelo próprio servidor interessado, no *site* da Instituição.

Em relação ao treinamento introdutório, verifica-se que a UFSM promove, semestralmente, o "Seminário de Recepção e Integração Institucional", cujo objetivo apontado é informar aos novos servidores sobre os princípios da Instituição, sua estrutura, seu Plano de Desenvolvimento Institucional, entre outros temas.

Quanto à promoção de cursos de capacitação às unidades universitárias descentralizadas, ou seja, aquelas distantes do campus sede, observou-se que a UFSM também se baseia nas demandas constantes no processo "levantamento das necessidades de capacitação". Ressalta-se, no entanto, que um fator que influencia a promoção de cursos de capacitação nos campi fora de sede está relacionado à disponibilidade, ou não, de instrutores. Nesse contexto, como forma de minimizar a indisponibilidade de instrutores para alguns cursos de capacitação, a instituição promove cursos na modalidade à distância. No Quadro 9, observa-se uma síntese das respostas acerca dos questionamentos que foram propostos.

Quadro 9 - Síntese das informações obtidas

(Continua)

Assunto	Síntese das informações obtidas
- Procedimentos adotados pela UFSM quanto ao treinamento introdutório dos novos servidores.	A UFSM promove semestralmente o Seminário de Recepção e Integração Institucional, com uma carga horária de 20 horas, tendo como público-alvo os servidores ingressantes nas carreiras de técnico-administrativos em educação e docentes (magistério superior e EBTT). O seminário tem como objetivo informar sobre os princípios da instituição, sua estrutura e sua relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional; auxiliar na compreensão do papel do servidor; auxiliar os novos servidores a compreenderem como se dá o processo de construção do conhecimento na UFSM e a se engajarem neste; e informar sobre a política de pessoal e programa de capacitação e qualificação da UFSM.

Quadro 9 - Síntese das informações obtidas

(conclusão)

- Procedimentos adotados pela UFSM quanto aos cursos de reciclagem.	A UFSM possui um Plano Anual de Capacitação dos servidores, buscando atender o que consta no Decreto nº 5.707/06, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal. Este plano é elaborado pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), que integra a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE). As ações propostas no Plano Anual de Capacitação são elaboradas a partir dos dados obtidos com os Levantamentos de Necessidades de Capacitação (LNC), os quais são aplicados aos servidores técnico-administrativos em educação e docentes, e também, a partir de demandas específicas encaminhadas pelas chefias. As atividades de capacitação promovidas têm por objetivo promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no intuito de alcançar o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, mantendo-os atualizados com relação ao trabalho que desempenham na instituição.
- Processos utilizados pela UFSM para a definição dos cursos de capacitação visando preparar os servidores técnico-administrativos para o desempenho das atividades específicas de seu cargo.	As ações de capacitação propostas pela PROGEP são elaboradas com base nas informações obtidas a partir dos Levantamentos de Necessidades de Capacitação (LNC), as quais são aplicadas aos servidores técnico-administrativos em educação e docentes, e também, a partir de demandas específicas encaminhadas pelas chefias. Além disso, informações obtidas a partir de avaliações do estágio probatório dos servidores e a partir das avaliações de desempenho.
- Critérios utilizados pela UFSM para a promoção de cursos de capacitação destinados as unidades universitárias localizadas fora da sede, como por exemplo, o campus Frederico Westphalen.	A PROGEP sempre utiliza o LNC como principal balizador das atividades promovidas. Porém, existem alguns fatores que influenciam na promoção das capacitações e o principal deles é dispor de instrutor para ministrar o curso. Neste sentido, para melhor atender aos servidores de toda a instituição a PROGEP tem promovido cursos na modalidade à distância, o que possibilita a participação tanto dos servidores lotados na sede (Santa Maria), quanto dos servidores lotados em campus fora de Santa Maria.
- Ingerência da UFSM quanto aos participantes dos cursos de capacitação.	As participações nos cursos de capacitação se dão, normalmente, seguindo a ordem de inscrição dos servidores no site da PROGEP.
- Procedimentos utilizados pela UFSM para avaliar a aplicabilidade e a utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela Instituição.	Conforme a legislação, existe a previsão de realização de dois tipos de avaliação das ações de capacitação: a avaliação de reação e a avaliação de efetividade do treinamento (impacto), porém, a avaliação de efetividade do treinamento ainda não foi instituída efetivamente devido às dificuldades de operacionalização.

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, no que concerne ao processo de avaliação da aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pelas UFSM, ou seja, seu impacto na atividade laboral, verificou-se que a Instituição ainda não instituiu a referida avaliação, tendo em vista a dificuldade de sua operacionalização.

4.2 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM, CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN

Tendo em vista a necessidade de atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, foram aplicados questionários aos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, entre os dias 7 e 24 de dezembro de 2015, compreendendo 44 (quarenta e quatro) servidores. Dos questionários entregues aos pesquisados, foram obtidas respostas de 41 (quarenta e um) pesquisados, representando um percentual de 93,18% da população foco deste estudo, um valor extremamente significativo.

Para as questões relativas à percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição na atividade laboral (trabalho), foi realizado o teste de confiabilidade das escalas, por meio do coeficiente denominado Alpha de Cronbach, o qual apresentou na presente pesquisa o valor de 0,927, o que confirma a consistência e a confiabilidade dos dados.

4.2.1 Perfil dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen

Para identificar e caracterizar o perfil dos participantes desta pesquisa utilizou-se dos conceitos da estatística descritiva, tais como a distribuição de frequência e as médias. Segue na Tabela 1 a síntese do perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen.

Tabela 1 - Perfil dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen.

Perfil dos Pesquisados	
Sexo	**%**
Feminino	51,2
Masculino	48,8
Idade	**%**
Até 20 anos	2,4
De 21 a 30 anos	39
De 31 a 40 anos	43,9
De 41 a 50 anos	9,8
Acima de 50 anos	4,9
Estado civil	**%**
Casado	48,8
Solteiro	48,8
Divorciado	2,4
Escolaridade	**%**
Ensino Médio	4,9
Graduação	9,8
Especialização	43,9
Mestrado	39
Pós-doutorado	2,4
Tempo de serviço público	**%**
Menos de 3 anos	26,8
Entre 3 e 6 anos	51,2
Entre 6 e 9 anos	9,8
Entre 9 e 12 anos	2,4
Acima de 12 anos	9,8

Fonte: Dados da pesquisa

Inicialmente, verificam-se as características dos pesquisados quanto ao sexo, o qual apresenta uma proporção de servidores do sexo masculino e feminino bem semelhantes, sendo 51,2% mulheres e 48,8% homens. No que se refere à faixa etária dos pesquisados, a tabela supracitada demonstra que grande parte dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, tem entre 21 e 40 anos, já que 39% destes têm entre 21 e 30 anos, e 43,9% entre 31 a 40 anos.

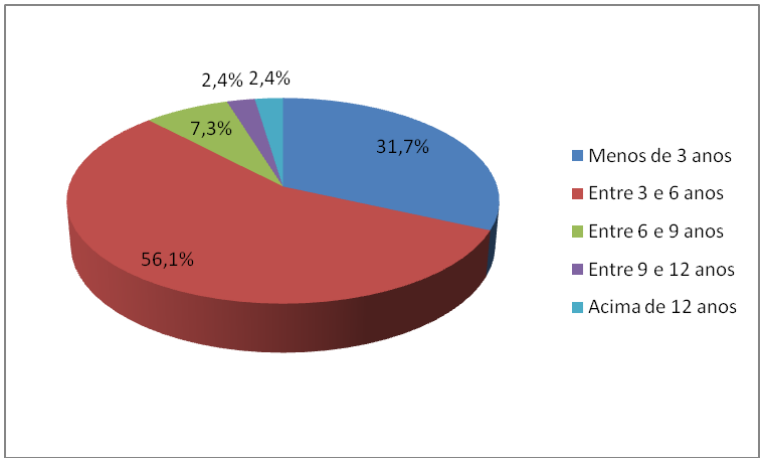
Quanto ao tempo de serviço público dos pesquisados, incluindo o tempo de serviço público prestado em outras organizações públicas, antes do ingresso na UFSM, nota-se que 26,8% destes tem menos de 3 anos de serviço público. Já em relação à qualificação, percebe-se uma elevada capacitação dos pesquisados, tendo em vista que 43,9% deles têm curso de especialização e 39% de mestrado, ou seja,

somando-se estes dados percebe-se que 82,9% dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, possuem curso de especialização e/ou mestrado.

No que concerne ao período de tempo em que os pesquisados trabalham apenas na UFSM, verifica-se por meio da Figura 7 que parcela considerável destes, correspondendo a 56,1% do total, têm entre 3 (três) e 6 (seis) anos de serviço. Ressalta-se, também, o elevado percentual dos pesquisados que trabalham a menos de 3 (três) anos na instituição, correspondendo a 31,7%.

Desse modo, com base nos dados apresentados e levando-se em conta o tempo de fundação da UFSM, 65 anos, e do campus de Frederico Westphalen, 9 anos, percebe-se que há uma rotatividade de servidores técnico-administrativos lotados no referido campus ou ainda o surgimento de vagas novas ao longo do tempo.

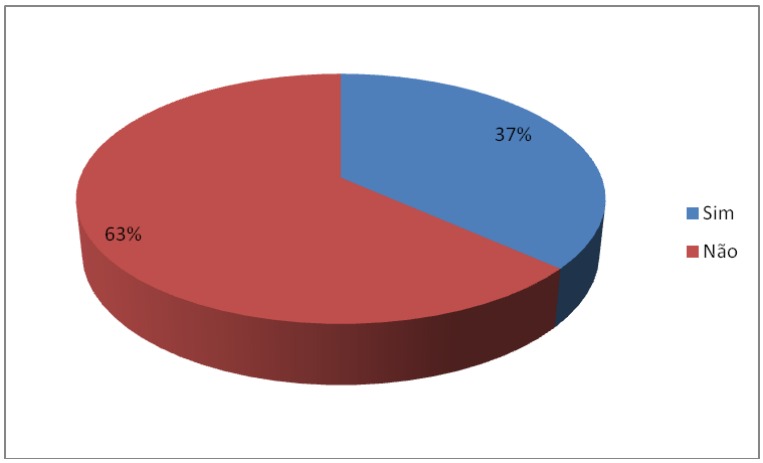
Figura 7 - Tempo de serviço na UFSM



Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere aos aspectos relacionados à participação dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, aos cursos de integração, também denominado introdutório, ou ainda, aquele em que o servidor recém chegado recebe informações sobre o funcionamento e a estrutura da organização pública, bem como das atribuições dos principais setores, verifica-se por meio da Figura 8 apresentada a seguir, que 63% dos pesquisados afirmaram não ter recebido o referido treinamento.

Figura 8 - Treinamento introdutório



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento de integração é de grande importância para as organizações, bem como para seus colaboradores. Para o autor, o referido treinamento tem como finalidade principal à adaptação e ambientação inicial do novo empregado a empresa, ao ambiente social e ao ambiente físico onde desempenhará as suas funções, obtendo as seguintes vantagens:

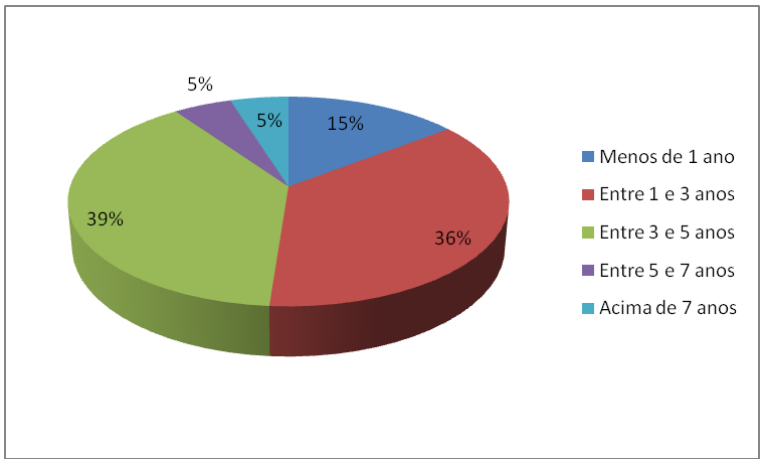
- O novo empregado recebe informações gerais sobre a empresa, como normas, regulamentos e procedimentos para que seu ajustamento seja rápido; e

- O novo empregado é instruído de acordo com os requisitos definidos na descrição do cargo que irá ocupar.

Desse modo, nota-se a necessidade de uma sistematização do treinamento introdutório, de forma a proporcionar a todos os servidores públicos, recém-chegados à instituição, um capacitação prévia e tempestiva antes do desempenho das atribuições previstas no seu cargo e setor.

Com relação ao tempo de serviço na repartição ou setor da UFSM em que os pesquisados desempenham suas atribuições, verifica-se por meio da Figura 9 que parcela considerável tem no máximo 5 anos de experiência, correspondendo a 75% do total, ou seja, 39% dos pesquisados têm entre 3 e 5 anos de experiência, enquanto que 36% possuem entre 1 e 3 anos de experiência.

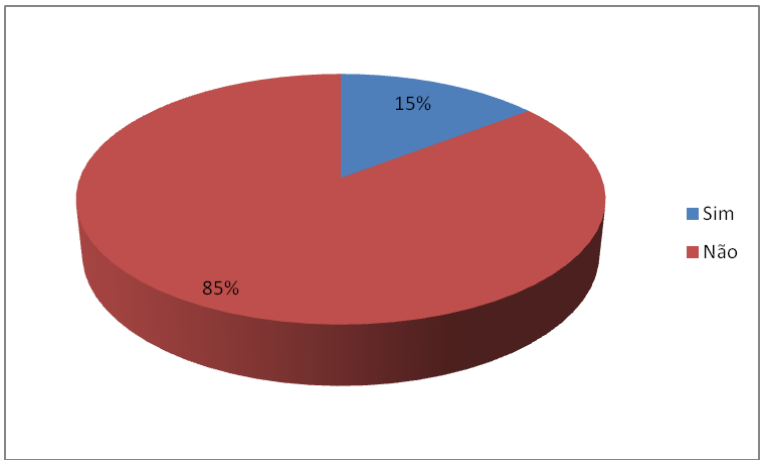
Figura 9 - Tempo de serviço na repartição



Fonte: Dados da pesquisa

Em complemento a informação anterior, verifica-se na Figura 10 que apenas 15% dos pesquisados receberam treinamento para o setor em que desempenham suas atribuições atualmente. Em contrapartida, 85% afirmaram não ter recebido a referida capacitação.

Figura 10 - Treinamento para o setor atual de atuação



Fonte: Dados da pesquisa

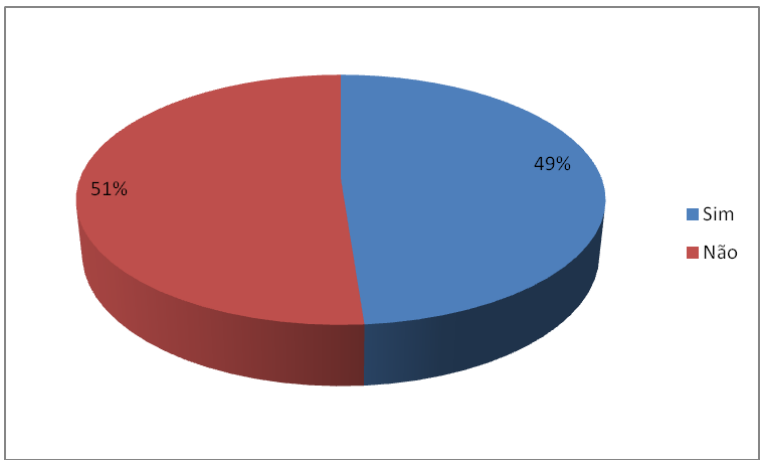
Com base nos resultados apresentados nas Figuras 9 e 10, cita-se Amorim e Silva (2012), os quais enfatizam que as organizações precisam oferecer programas de treinamento que estejam diretamente relacionados aos propósitos

organizacionais, atendendo à melhoria dos processos de trabalho, mas também ao desenvolvimento das competências de seus colaboradores de forma sustentável e contínua.

Nesse sentido, Abbad, Freitas e Pilati (2006) destacam que as principais finalidades do treinamento devem estar relacionadas à melhoria do desempenho do funcionário, a capacitação para o uso de novas tecnologias e o seu preparo para o desempenho de novas funções.

Por outro lado, infere-se por meio da Figura 11 que 51% dos pesquisados participaram de ao menos 1 (um) curso de capacitação promovido pela UFSM nos últimos 12 (doze) meses, enquanto que 49% afirmaram não ter participado de nenhum curso nesse período.

Figura 11 - Participação em cursos de capacitação da UFSM nos últimos 12 meses



Fonte: Dados da pesquisa

Levando-se em conta as Figuras 10 e 11, percebe-se que, apesar de 51% dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, terem participado de cursos de capacitação promovidos pela UFSM nos últimos 12 meses, ainda assim 85% responderam não ter recebido treinamento para o setor atual em que desempenham suas atribuições, o que evidência que os cursos de capacitação necessitam ser mais específicos, e com maior acuidade, de acordo com os cargos e atribuições dos diversos setores da instituição.

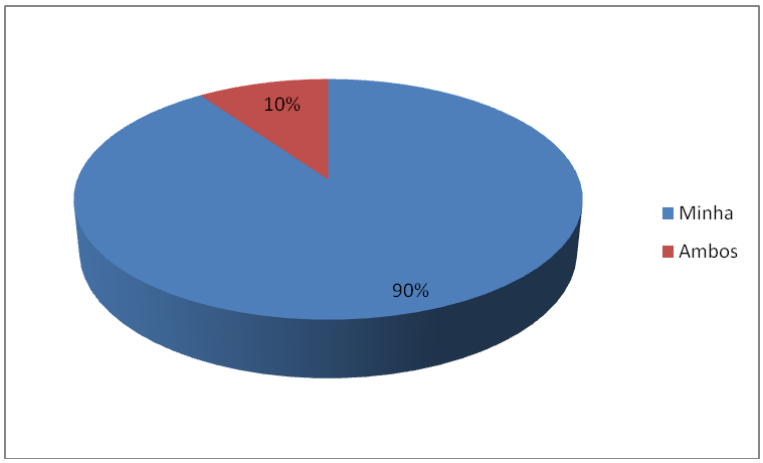
Nesse contexto, Koshino (2010) ressalta que a aprendizagem de um novo conhecimento ou habilidade pode ocorrer pela motivação do trabalhador em evoluir na sua atividade laboral para melhorar a sua condição socioeconômica, ou em

função do interesse da organização em consolidar esforços para que essa aprendizagem ocorra e, posteriormente, as competências sejam transferidas para o trabalho.

Verifica-se por meio da Figura 12 que a iniciativa para participar dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM, em sua grande maioria é determinada exclusivamente pela iniciativa do próprio servidor interessado, correspondendo a 90% dos pesquisados. Em contrapartida, apenas 10% afirmam que a iniciativa para participar dos cursos de capacitação envolve a ação conjunta de seu chefe imediato.

Desse modo, percebe-se que as chefias têm pouca ingerência sobre a participação dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, nos cursos de capacitação promovidos pela instituição, possibilitando que os mesmos participem de cursos de capacitação, muitas vezes, em áreas não relacionadas ao seu setor de atuação.

Figura 12 - Iniciativa para participar dos cursos de capacitação

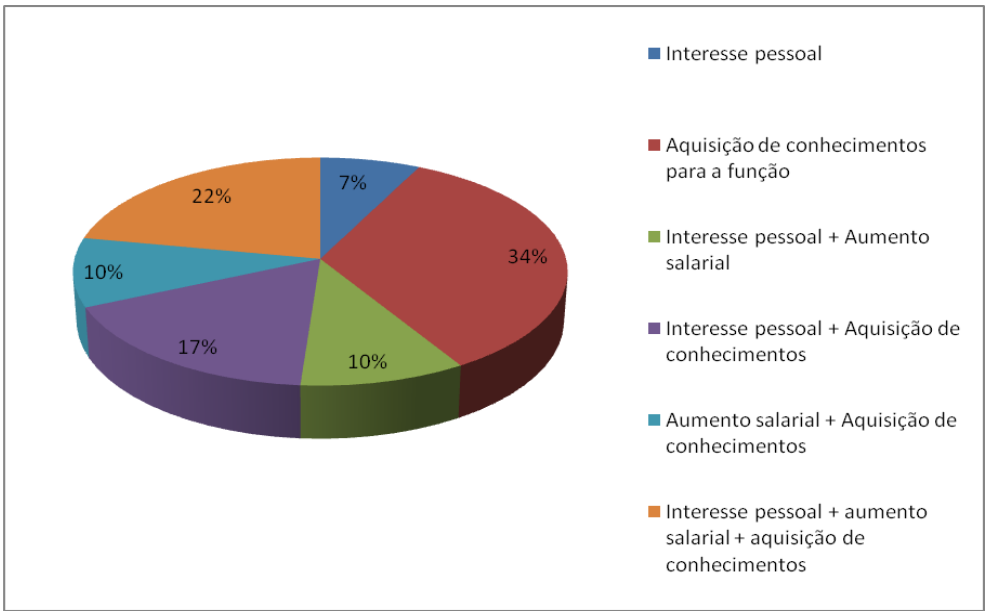


Fonte: Dados da pesquisa

Magalhães et al. (2006) salientam que o treinamento pode ser visto como uma atividade de segundo plano e, em geral, é associado a outras políticas, como por exemplo, a progressão na carreira, e aplicado indiscriminadamente, sem conseguir atender às necessidades específicas de cada unidade organizacional e dos servidores nelas lotados, o que contribui para que muitos façam os cursos sem conseguir efetivamente utilizar os resultados e benefícios nas suas atividades e no seu cargo.

Dentre as motivações dos servidores para participar dos cursos de capacitação, percebe-se por meio da Figura 13, que cerca de um terço dos pesquisados, correspondendo a 34% do total, buscam adquirir conhecimentos para a função desempenhada. Destaca-se também o percentual de que 22% buscam atender anseios pessoais, aumento salarial e aquisição de conhecimentos concomitantemente e 17% dos almejam atender anseios pessoais e aquisição de conhecimentos.

Figura 13 - Motivações para participar dos cursos de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa

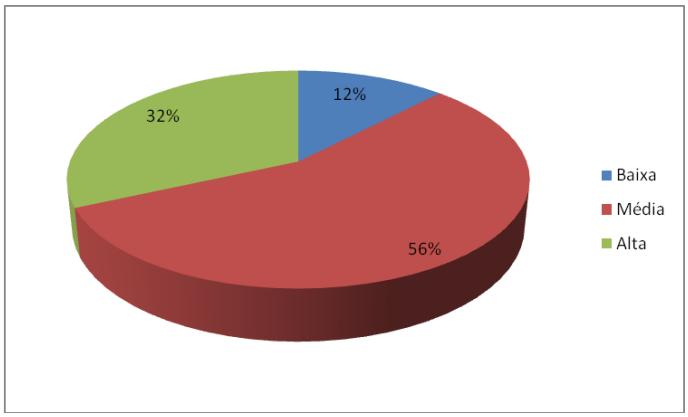
Nesse contexto, tendo em vista que os pesquisados possuem diferentes motivações para participar dos cursos de capacitação, observa-se a importância das chefias na escolha dos cursos de capacitação que os servidores irão participar, de forma a realmente prepará-los para o aprimoramento das funções desempenhadas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) argumentam que o treinamento deve objetivar ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade, ao aprimoramento das relações interpessoais e a preparação das pessoas para o desempenho do cargo visando mantê-las permanentemente atualizadas nas especificidades do cargo ocupado.

Por outro lado, Gil (2011) enfatiza que o treinamento, além de proporcionar o desenvolvimento de habilidades técnicas, deve atender as necessidades do indivíduo, suas motivações, entre outras tantas aspirações que determinam o comportamento do funcionário, influenciando seu desempenho e consequentemente a produtividade.

No que se refere ao nível de motivação dos pesquisados quanto à futura participação em cursos de capacitação promovidos pela UFSM, nota-se por meio da Figura 14 que a maioria destes está com motivação média, correspondendo a 56%. Em relação aos demais, 32% estão altamente motivados e 12% pouco motivados.

Figura 14 - Motivação para participar em futuros cursos de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, Meneses et al. (2006) consideram que as características motivacionais dos participantes dos cursos de capacitação influenciam os processos de aquisição, retenção e transferência da aprendizagem ao trabalho. Ainda segundo os autores, os participantes que possuem maior motivação pré-treinamento demonstram maior aprendizagem e reações mais positivas frente a situações de treinamento, e participantes que tiveram suas expectativas atendidas e desejos pré-treinamento atendidos desenvolvem maior comprometimento pós-treinamento, auto-eficácia e motivação.

4.2.2 Impactos gerados pelos cursos de capacitação promovidos pela UFSM na atividade laboral (trabalho)

Nesta etapa, os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário aos servidores técnico-administrativos da UFSM, do campus de Frederico Westphalen, participantes dos cursos de capacitação da instituição nos anos de 2013, 2014 e 2015.

Ressalta-se que os dados referentes aos cursos de capacitação promovidos pela UFSM, bem como sobre os participantes foram obtidos junto a PROGEP, por meio do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), totalizando a avaliação de 12 (doze) cursos de capacitação promovidos no período, conforme o Quadro a seguir.

Quadro 10 - Cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos lotados no campus de Frederico Westphalen

Curso	Ano	Instrutor	Modalidade
Curso sobre Sistema de Afastamentos	2013	Interno	Presencial
Audiodescrição: noções Básicas para Educadores	2013	Externo	Presencial
Curso de Áudio-descrição Avançado: imagens que falam	2013	Externo	Presencial
Proteção contra incêndios	2013	Interno	Presencial
Cerimonial e Protocolo	2013	Interno	Presencial
Curso Básico de Primeiros Socorros	2014	Interno	Presencial
Curso sobre o SIE – Módulo Acadêmico	2013	Interno	Presencial
Curso de Língua Italiana	2014	Interno	Presencial
Sphinx para pesquisas sociais: questionário, lançamento de dados e gráficos.	2014	Interno	Presencial
Curso de doenças parasitárias: relação parasita-hospedeiro e seus efeitos no organismo animal	2015	Interno	Presencial
Curso de Leitura e compreensão em espanhol	2015	Interno	Presencial
Sistemas e Rotinas de Trabalho de Pessoal: Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação.	2015	Interno	Presencial

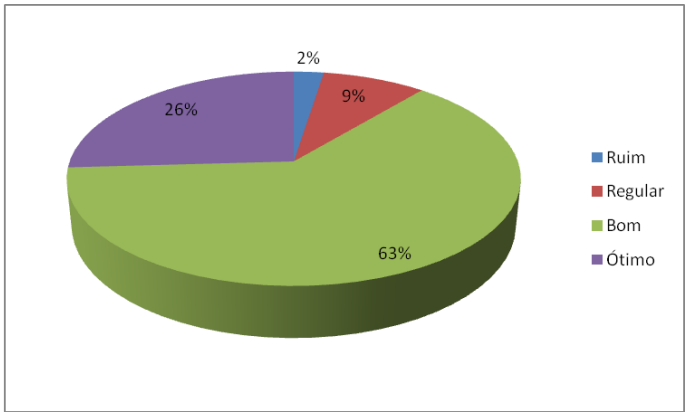
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se por meio do Quadro 10 que dos 12 (doze) cursos ofertados no período, apenas 2 (dois) foram ministrados por instrutor externo, evidenciando que a UFSM tem como instrutores dos seus cursos de capacitação, em sua grande maioria, servidores da própria instituição, o que demonstra certa endogenia do conhecimento.

Outra informação relevante refere-se à modalidade dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos lotados no campus de Frederico Westphalen, sendo 100% destes ministrados na modalidade presencial.

De maneira geral, conforme demonstrado na Figura 15, listada a seguir, os cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, foram avaliados positivamente, sendo considerados ótimos ou bons para 89% dos pesquisados, destes 26 % consideram “ótimo” e 63% “bom”. Por outro lado, para 9% dos pesquisados a menção foi regular e para 2% ruim. Ressalta-se que o critério da aplicabilidade dos referidos cursos na atividade laboral dos pesquisados não está sendo analisada, e sim, outros aspectos intrínsecos como os instrutores, organização, entre outros.

Figura 15 - Avaliação geral dos cursos de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa

Nesse contexto, Borges-Andrade (2006) destaca que, caso um participante termine um evento satisfeito e nele adquire competências, será mais provável que use o que aprendeu no trabalho, a menos que algum elemento do componente ambiente impeça que isto aconteça.

No que se refere à avaliação dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, nos anos de 2013, 2014 e 2015, em relação a sua aplicabilidade na atividade laboral, a Tabela 2 apresenta a média e o desvio-padrão das variáveis 17 a 25 do questionário, individualmente.

Tabela 2 - Impactos gerados pelos cursos de capacitação da UFSM na atividade laboral dos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen

Questão	Média	Desvio padrão
17. Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso de capacitação.	2,8395	1,14517
18. As habilidades que aprendi no curso de capacitação fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho.	3,1358	1,2222
19. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso de capacitação.	3,6420	0,91253
20. Quando aplico o que aprendi no curso de capacitação, executo meu trabalho com mais rapidez.	2,9753	1,18296
21. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao curso de capacitação.	3,1111	1,10680
22. Minha participação no curso de capacitação serviu para aumentar minha motivação no trabalho.	3,2469	1,12395
23. Minha participação no treinamento aumentou minha autoconfiança (tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	3,3580	1,21767
24. Após minha participação no curso de capacitação, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.	2,9630	1,15590
25. O curso de capacitação que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	3,0864	1,15323

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados apresentados na Tabela supracitada, chega-se a média do constructo “impactos gerados pelos cursos de capacitação promovidos pela UFSM na atividade laboral”, obtendo a média de 3,1508.

Tendo em vista que as respostas foram categorizadas em 5 pontos da escala Linkert, 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (indiferente), 4 (concordo), 5 (concordo totalmente), percebe-se que a média enquadra-se na menção “indiferente”, ou seja, os cursos de capacitação promovidos pela UFSM não estão impactando significativamente os servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, em questões como o aumento da eficiência, motivação, autoconfiança, sugestões de mudança nas rotinas e benefícios aos colegas de trabalho, conforme os dados da pesquisa.

Nesse sentido, Chiavenato (2009) argumenta que o treinamento deve preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e ainda contribuir para a mudança de atitude das pessoas para aumentar-lhes a motivação em caso de mudanças.

Dentre os dados analisados na Tabela 2, percebe-se que a variável 19 “recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso de capacitação” apresenta o menor desvio-padrão, no valor de 0,91253, bem como a média mais alta, no valor de 3,6420, o que demonstra que a qualidade dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM é relativamente satisfatória, visto que as informações repassadas nos referidos cursos são retidas pelos participantes.

Além da variável 19, destacam-se as variáveis 23 “minha participação no curso aumentou minha autoconfiança” e 22 “minha participação no curso serviu para aumentar minha motivação”, as quais obtiveram respectivamente média de 3,3580 e 3,2469. Nota-se, com isso, que um dos benefícios obtidos por meio dos cursos de capacitação está relacionado à melhoria da motivação e da autoconfiança dos servidores técnico-administrativos.

Corroborando com a informação anterior, Amorim e Silva (2012) destacam que o treinamento é também um aliado para a motivação, visto que ao perceberem o interesse da organização em desenvolver suas habilidades, mesmo que em proveito do objetivo maior que é a produtividade, os colaboradores se vêem como parte fundamental para o progresso da empresa e essa sensação de pertencimento possibilita uma melhoria do clima organizacional.

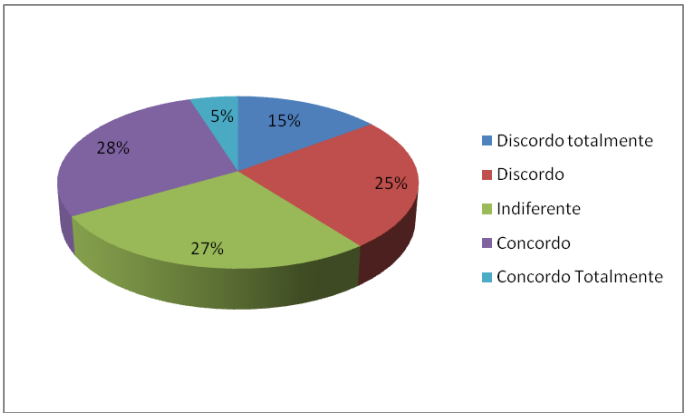
Em contrapartida, a variável 17 “utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso de capacitação” apresenta a menor média, no valor de 2,8395. Esse valor situa-se entre as menções “discordo” e “indiferente”, demonstrando, na percepção dos pesquisados, que os cursos de capacitação promovidos pela UFSM são generalistas, cujos conhecimentos, muitas vezes, não são utilizados nas atividades laborais.

De acordo com o conteúdo exposto na Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014, a participação do servidor técnico-administrativo em programa de qualificação/capacitação deverá respeitar a correlação do cargo com o ambiente organizacional ou área de atuação. Desse modo, os objetivos dos programas de capacitação devem contribuir para o aprimoramento das competências do servidor técnico-administrativo para atuar, promover e proporcionar o desenvolvimento de trabalhos com qualidade, atendendo às demandas e propiciando um diferencial no serviço prestado à sociedade.

Visando um maior detalhamento das informações sobre os impactos gerados pelos cursos de capacitação promovidos pela UFSM na atividade laboral, optou-se pela análise da distribuição de frequência das 9 (nove) variáveis do referido constructo.

Em relação à variável 17 “utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso de capacitação”, verifica-se na Figura 16 que o percentual de concordância com a referida afirmativa é de 33%, compreendendo o somatório dos 5% que “concorda totalmente” e os 28% que “concorda”. Por outro lado, a menção “indiferente” obteve 27 %, a menção “discordo” 25% e “discordo totalmente” 15%.

Figura 16 - Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, percebe-se que para 67% dos pesquisados, cuja menção foi “indiferente”, “discordo” ou “discordo totalmente”, os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação são pouco aproveitados em suas atividades laborais.

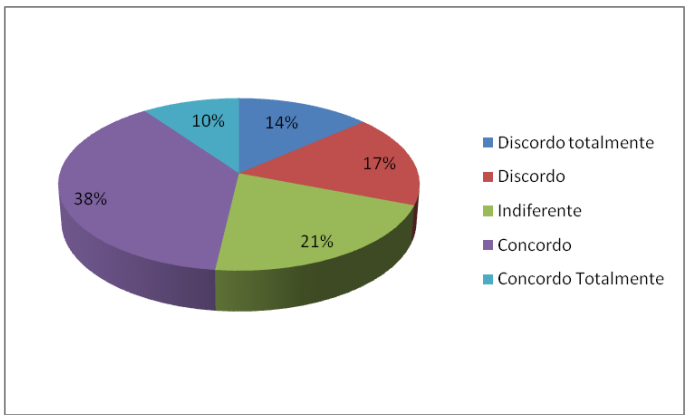
Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) ressaltam que nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influencia de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração de uma organização.

No que se refere à variável 18 “as habilidades que aprendi no curso de capacitação fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho”, busca-se verificar se os cursos de capacitação promovidos pela UFSM contribuíram para o aumento da eficiência nas atividades laborais desempenhadas pelos pesquisados.

De fato, como observa Castro e Dzierwa (2013), o princípio da eficiência impõe aos agentes públicos a realização de suas atribuições com a máxima presteza, perfeição e rendimento possível, de tal forma que apresente a melhor relação custo-benefício.

Percebe-se por meio da Figura 17 que cerca da metade dos pesquisados concorda que os cursos de capacitação promovidos pela UFSM contribuíram para a redução de erros no trabalho. O percentual de concordância com a referida afirmativa é de 48%, compreendendo o somatório dos 10% que “concorda totalmente” e os 38% que “concorda”. Por outro lado, ressalta-se que as demais menções obtiveram valores não desprezíveis, sendo: 21% “indiferente”, 17% “discorda” e 14% “discorda totalmente”.

Figura 17 - As habilidades que aprendi no curso de capacitação fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho



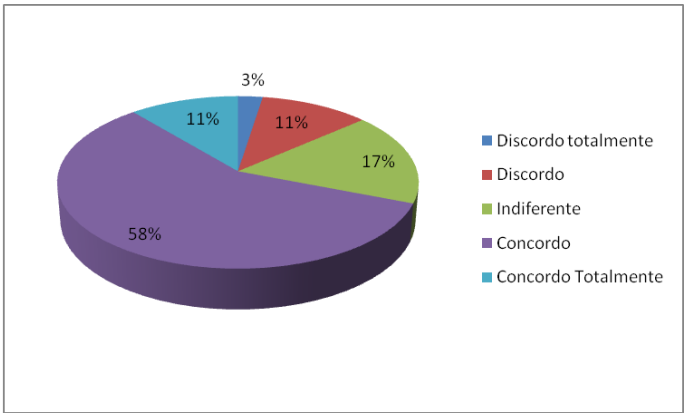
Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à variável 19 “recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso de capacitação”, busca-se verificar a qualidade dos cursos ministrados, principalmente no aspecto relacionado a retenção dos conhecimentos adquiridos.

Dentre as respostas obtidas, verifica-se na Figura 18 que o percentual de concordância com a referida variável é de 69%, compreendendo o somatório dos 11% que “concorda totalmente” e os 58% que “concorda”. As demais respostas estão distribuídas em: 17% “indiferente”, 11% “discorda” e 3% que “discorda totalmente”.

Com base nesse resultado, nota-se que os cursos promovidos pela UFSM são eficazes quanto ao aspecto da aprendizagem.

Figura 18 - Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso de capacitação



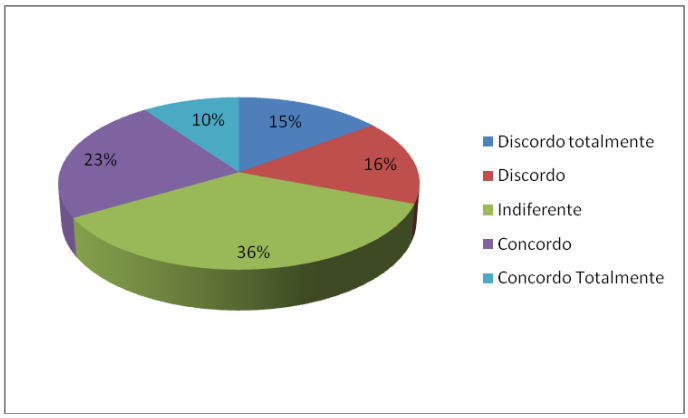
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à variável 20 “quando aplico o que aprendi no curso de capacitação, executo meu trabalho com mais rapidez”, outra variável cujo objetivo é verificar o quanto os cursos de capacitação conseguiram aumentar a eficiência das atividades desempenhadas pelos pesquisados, verifica-se por meio da Figura 19 que na percepção de 67% dos pesquisados, os cursos de capacitação não os tornaram mais eficientes, compreendendo as menções: 36% “indiferente”, 16% “discordo” e 15% “discordo totalmente”. Por outro lado, a menção de cerca de um terço dos pesquisados concordam com a referida variável, sendo: 10% “concorda totalmente” e 23% “concorda”.

Nesse contexto percebe-se que os cursos de capacitação promovidos pela UFSM podem ser aperfeiçoados no sentido de proporcionar um aumento da eficiência dos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, no desempenho das suas atividades laborais.

Nesse sentido, reforça-se que as variáveis 19 e 20 referem-se ao conceito de eficiência. Segundo Gasparini (2007), o princípio da eficiência é caracterizado como aquele que impõe a Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, de forma a satisfazer os interesses dos administrados em particular e da coletividade em geral, devendo, ainda, observar outros princípios, a exemplo do princípio da legalidade.

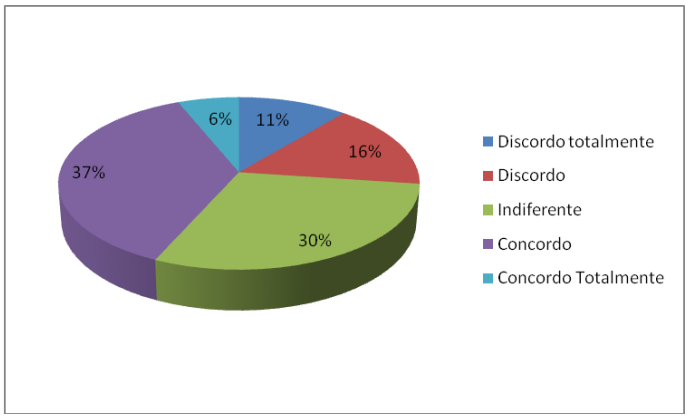
Figura 19 - Quando aplico o que aprendi no curso de capacitação, executo meu trabalho com mais rapidez



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à variável 21 “a qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao curso de capacitação”, verifica-se na Figura 20 que o percentual de concordância com a referida afirmativa é de 43%, compreendendo o somatório dos 6% que “concorda totalmente” e os 37% que “concorda”, o que demonstra que os cursos de capacitação promovidos pela UFSM, para cerca de metade dos pesquisados, englobam assuntos abrangentes, cujos conhecimentos contribuíram para a melhoria da qualidade em setores não relacionados à atividade fim dos servidores. Por outro lado, para mais da metade dos pesquisados não há melhoria de qualidade em outras atividades por eles desempenhadas, correspondendo a 57% do total, com menção 30% “indiferente”, 16% “discordo” e 11% “discordo totalmente”.

Figura 20 - A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao curso de capacitação

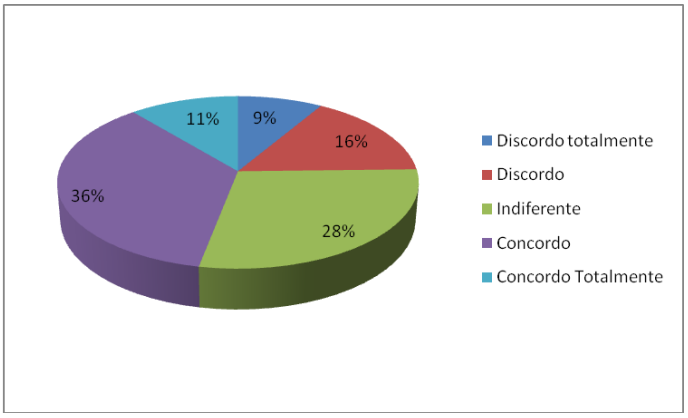


Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, Chiavenato (2009) ressalta que um dos principais objetivos do treinamento é mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório ou para aumentar-lhes a motivação em caso de mudanças. Sendo assim, acredita-se que os cursos de capacitação devem, além de capacitar os servidores para o desempenho das suas atividades fins, contribuir para a sua satisfação e motivação.

No que se refere à motivação dos pesquisados, constante na variável 22 “minha participação no curso de capacitação serviu para aumentar minha motivação no trabalho”, observa-se por meio da Figura 21 que cerca de metade dos pesquisados concorda com a referida variável, correspondendo a 47%, compreendendo o somatório dos 11% que “concorda totalmente” e dos 36% que “concorda”. Com base nesse resultado, acredita-se que a frequência de cursos de capacitação promovidos pela UFSM pode contribuir significativamente para a motivação de seus servidores. Por outro lado, ressalta-se que a percepção dos demais pesquisados corresponde às seguintes menções: 28% “indiferente”, 16% “discorda” e 9 % “discorda totalmente”.

Figura 21 - Minha participação no curso de capacitação serviu para aumentar minha motivação no trabalho



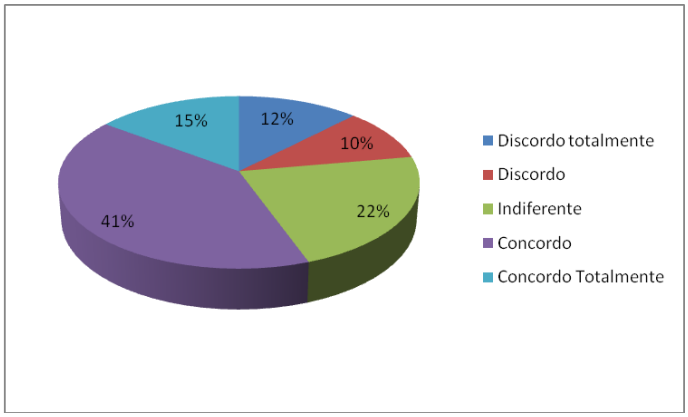
Fonte: Dados da pesquisa

Assim como a variável 22, apresentada na figura anterior, verifica-se que a variável 23 “minha participação no treinamento aumentou minha autoconfiança (tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)”, refere-se ao aspecto comportamental do pesquisado, na qual se busca verificar o quanto os cursos de capacitação da UFSM tornaram os servidores

técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, mais confiantes no desempenho das atividades laborais.

Verifica-se na Figura 22 que mais da metade dos pesquisados tornaram-se mais confiantes para o desempenho das suas atividades após a participação nos cursos de capacitação, correspondendo a 56% dos pesquisados, tal percentual abrange o somatório dos 15% que “concorda totalmente” e dos 41% que “concorda”. A percepção dos demais pesquisados corresponde às seguintes menções: 22% “indiferente”, 10% “discorda” e 12% “discorda totalmente”.

Figura 22 - Minha participação no treinamento aumentou minha autoconfiança



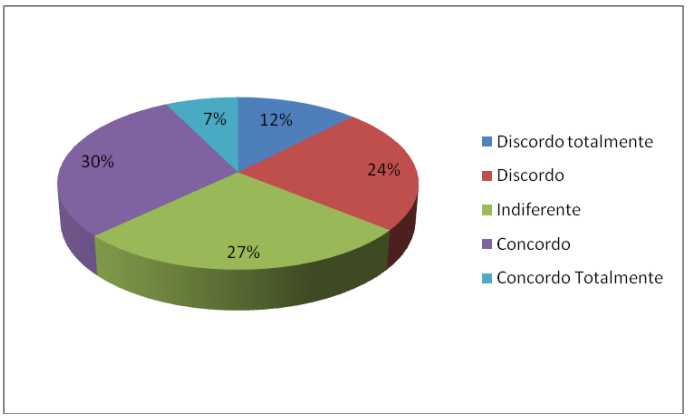
Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne a variável 24 “após minha participação no curso de capacitação, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho”, buscou-se verificar o quanto os cursos de capacitação contribuíram para que os servidores técnico-administrativos da UFSM, lotados no campus de Frederico Westphalen, se tornassem mais proativos, buscando melhorias no seu ambiente de trabalho.

Verifica-se por meio da Figura 23 que menos da metade dos pesquisados concorda que os cursos de capacitação os tornaram mais proativos para propor mudanças, correspondendo a 37% do total, tal percentual compreende o somatório dos 7% que “concorda totalmente” e dos 30% que “concorda”. Por outro lado, percebe-se que parcela relevante dos pesquisados não concordam com a referida variável, sendo que a percepção de 27% corresponde a menção “indiferente”, 24% “discorda” e 12% “discorda totalmente”. Nesse contexto, ressalta-se que o grau de

concordância de 63% dos pesquisados está entre o grau “indiferente” e “discordo totalmente”.

Figura 23 - Após minha participação no curso de capacitação, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho

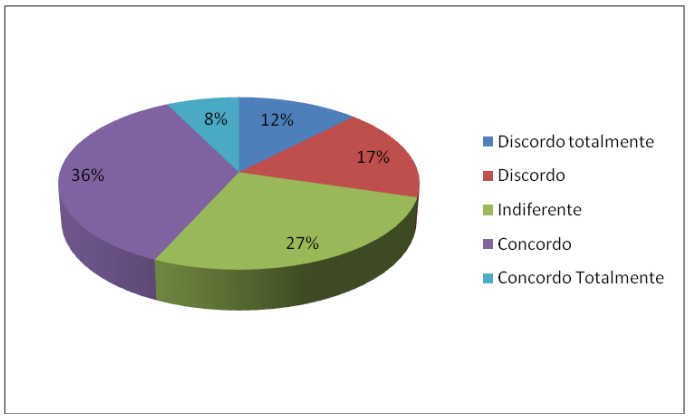


Fonte: Dados da pesquisa

Nesse contexto, Araújo (2009) ressalta que atendidas às finalidades almejadas pela organização, uma das vantagens obtidas por meio do treinamento é a capacitação das pessoas da organização, visto que a partir do momento em que as pessoas são capacitadas para o curto, médio ou longo prazo, percebe-se que elas se sentem em um novo mundo, rico de informações, de novos horizontes, com novos e desejados desafios**.** Desse modo, aptas a propor melhorias e mudanças no ambiente de trabalho.

Por fim, a variável 25 “o curso de capacitação que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades”, refere-se à disseminação dos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação promovidos pela UFSM em proveito de outros servidores. Percebe-se na Figura 24 que 36% dos pesquisados “concorda” com a referida afirmativa e 8% “concorda totalmente”, ou seja, 44% dos pesquisados consideram que os conhecimentos obtidos nos cursos de capacitação são transmitidos aos seus colegas de trabalho, ou seja, beneficiando os setores da Instituição como um todo. Por outro lado, para mais da metade dos pesquisados, correspondendo a 56% do total, os conhecimentos adquiridos não são transmitidos aos colegas de trabalho, já que a menção “indiferente” corresponde a 27%, a menção “discorda” a 17% e a menção “discorda totalmente” a 12%.

Figura 24 - O curso de capacitação que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades



Fonte: Dados da pesquisa

Acredita-se que os resultados da Figura 24 esteja relacionado com a variável 17 “utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso de capacitação”, visto que a percepção de 67% dos pesquisados, correspondem as menções “indiferente”, “discordo” ou “discordo totalmente”, ou seja, já que os conhecimentos transmitidos por meio dos cursos de capacitação são pouco utilizados nas atividades laborais, sua disseminação aos colegas de trabalho também tende a ser baixa.

4.3 APONTAMENTOS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFSM, CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN, EM RELAÇÃO AOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO PROMOVIDOS PELA INSTITUIÇÃO

Neste tópico é apresentada uma síntese dos apontamentos realizados pelos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos principais aspectos dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM que podem ser aperfeiçoados.

Com base nas respostas obtidas, foi possível a categorização das informações em cinco assuntos principais sendo: necessidade de cursos mais específicos, treinamento de integração, utilização do ensino à distância, a frequência de realização dos cursos e assuntos diversos.

Desta forma, na Tabela 3 são apresentadas as principais informações obtidas por meio das respostas à questão 16 do questionário (Apêndice A) da presente pesquisa.

Tabela 3 - Sugestões e melhorias para os cursos de capacitação

(Continua)

Assunto	O que pode ser melhorado nos cursos de capacitação disponibilizados/promovidos pela UFSM?	N. de menções
Necessidade de cursos específicos	- “A UFSM deve oferecer cursos de capacitação relacionados ao trabalho e as atividades diárias de cada setor”; - “A UFSM deve disponibilizar cursos na área de atuação dos servidores ”; - “A oferta de cursos de capacitação deve ser por áreas de conhecimento (administrativo, sociais, saúde, entre outras) para que os profissionais tenham acesso à capacitação direcionada para o seu cargo (atribuições); - “Os cursos de capacitação realizados abordam temáticas gerais, havendo falta de atividades de capacitação (curso, palestras, treinamento) específicas; - “Os cursos deverão ser promovidos conforme interesse dos setores para o aperfeiçoamento do seu trabalho”; - “Necessidade da oferta de cursos direcionados na atuação profissional dos servidores, possibilitando a aquisição de conhecimento para o desempenho das atividades do dia a dia”; - “Os cursos de capacitação devem ser mais específicos, voltados aos locais onde desempenhamos as nossas funções. Como por exemplo: os servidores lotados nos laboratórios atuam com equipamentos específicos, necessitando de cursos específicos para tais equipamentos”; - “ Necessidade de cursos de capacitação com conteúdo mais aprofundado, com ênfase na aplicação das atividades do dia a dia de cada setor, sendo ministrado preferencialmente por quem trabalha em área relacionada ao tema”; - “A UFSM poderia ofertar cursos mais voltados para cada setor da instituição, já que, geralmente os cursos ministrados contém assuntos muito amplos, não sendo aproveitados nos setores, mas apenas como conhecimento pessoal”.	16
Treinamento Introdutório	- “ A UFSM deve disponibilizar cursos preparatórios por ocasião da posse do servidor”; - “Os cursos introdutórios devem ter periodicidade bimestral, de forma que a UFSM para atender os servidores ingressantes dos diferentes campus, garantindo que todos os integrantes tenham acesso as principais informações”; - “Falta a UFSM um programa de treinamento inicial para os servidores entrantes. As capacitações da forma como são não treinam, só integram”; - “Creio que para quem entra num determinado setor é preciso não apenas apresentar as pessoas de cada setor, mas promover um período de capacitação, já que somos obrigados a ficar copiando as ações dos colegas sem muito entender”;	4
Cursos transmitidos via multiweb e ead	- “Os cursos ministrados pela UFSM no campus sede deveriam ser disponibilizados via Multiweb (gravados) para que possamos assisti-los, ou ainda, disponibilizados por meio de cursos à distância, modalidade ead, para que possamos nos inscrever e assistir na própria UFSM (unidade descentralizada)”; - “Necessidade de maior oferta de cursos à distância ou de alguma outra forma que contemplassem mais as unidades fora de sede”;	3

Tabela 3 - Sugestões e melhorias para os cursos de capacitação

(Conclusão)

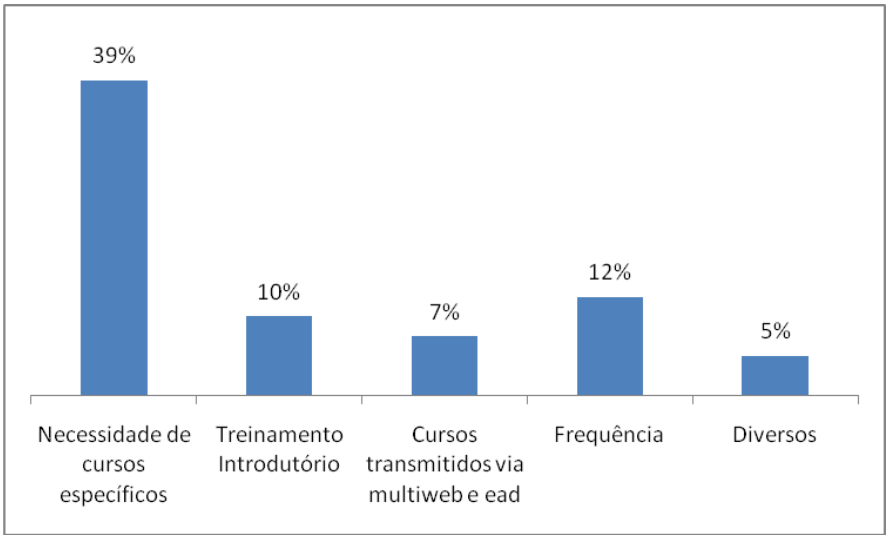
Assunto	O que pode ser melhorado nos cursos de capacitação disponibilizados/promovidos pela UFSM?	N. de menções
Frequência	- “A UFSM deve aumentar a frequência dos cursos nos campus fora de sede”; - “A UFSM deve promover mais cursos no campus de Frederico Westphalen, principalmente na área de laboratórios”; - “ Necessidade de aumentar a disponibilidade de cursos nos campus fora de sede”; - “Maior variedade e frequência de cursos nos campus afastados, já que na sede há cursos que não são disponibilizados nos campus fora de sede”	5
Diversos	- “Os cursos de línguas poderiam ter continuidade”; - ”Deveria ser ofertado mais cursos voltados aos processos internos da Instituição, mostrando como as ferramentas existentes podem ajudar diretamente no desempenho das atividades fim de cada servidor”	2

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na Tabela supracitada, percebe-se que dos 41 (quarenta e um) pesquisados, 16 destes mencionaram que os cursos de capacitação promovidos pela UFSM devem ser mais específicos, correspondendo a 39% do total. Cita-se uma das respostas: “a UFSM poderia ofertar cursos mais voltados para cada setor da instituição, já que, geralmente os cursos ministrados contêm assuntos muito amplos, não sendo aproveitados nos setores, mas apenas como conhecimento pessoal”.

Apresenta-se na Figura 25 os demais percentuais dos assuntos citados.

Figura 25 - Frequência por assunto das sugestões dos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa

Infere-se por meio dos resultados apresentados acima que 10% dos pesquisados abordaram a necessidade da realização do treinamento introdutório ou integração por ocasião da posse, 7% mencionam sobre a necessidade de cursos de capacitação por meio de videoconferência ou educação á distância como forma de amenizar o longo percurso entre o campus sede e o campus de Frederico Westphalen.

Cita-se uma das respostas: “os cursos ministrados pela UFSM no campus sede deveriam ser disponibilizados via multiweb (gravados) para que possamos assisti-los, ou ainda, disponibilizados por meio de cursos à distância, modalidade ead, para que possamos nos inscrever e assistir na própria UFSM (unidade descentralizada)”.

Nesse sentido, nota-se que a sugestão vai ao encontro do exposto na Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014, a qual sugere que os cursos de capacitação deverão ser ofertados, preferencialmente, na modalidade a distância e que a participação do servidor técnico-administrativo será condicionada à correlação direta com o cargo e/ou ambiente organizacional.

Destaca-se ainda que 12% dos pesquisados abordam a necessidade de maior frequência na realização dos cursos de capacitação e 5% abordam outros aspectos, como por exemplo, a continuidade dos cursos de línguas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa percebeu-se a importância do tema treinamento, mais especificamente das ações voltas à capacitação dos servidores públicos, visto que as referidas ações são capazes de proporcionar melhorias quanto à eficiência no desempenho das atividades da administração pública, bem como em relação à motivação e a autoconfiança dos respectivos servidores.

De maneira geral, por meio dos resultados apresentados, constatou-se que, apesar de a UFSM possuir um processo de treinamento estruturado, baseado principalmente no levantamento das necessidades de capacitação dos servidores (LNC), a promoção dos cursos de capacitação na instituição também é influenciada por outros fatores, tais como a distância entre as unidades universitárias descentralizadas e a sede, a variedade de setores e cargos a serem capacitados, a disponibilidade de instrutores, e ainda, a limitação dos recursos orçamentários.

Como primeira observação, salienta-se que foram identificados alguns aspectos levantados pelos pesquisados que podem ser aperfeiçoados no processo de treinamento da UFSM como, por exemplo, o treinamento de integração e a promoção de cursos mais específicos, de forma a atender as necessidades de cada servidor, de acordo com as demandas de conhecimento que seu setor exige.

No que concerne ao perfil dos pesquisados, verificou-se que os servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, têm, em média, as seguintes características: idade entre 21 e 40 anos, tempo de serviço público de no máximo 6 (seis) anos, em sua maioria especialistas ou mestres. Desse modo, em termos de serviço público, o perfil supracitado evidencia tratar-se de servidores públicos relativamente novos, que necessitam de uma capacitação contínua, tendo em vista principalmente à complexidade das atividades inerentes a administração pública, as constantes mudanças nas legislações e procedimentos administrativos, bem como o respeito aos princípios da administração pública, dentre eles o princípio da legalidade e da eficiência.

Um dos pontos mais relevantes obtidos nesta pesquisa está relacionado ao treinamento de integração, cuja função principal deve ser contextualizar a instituição, bem como suas principais atribuições, de forma que o servidor ao assumir determinado setor possa prestar informações e serviços adequados, eficientes e eficazes, indo ao encontro dos conceitos da nova gestão publica.

Apesar de a UFSM promover, semestralmente, o Seminário de Recepção e Integração Institucional, nota-se por meio dos resultados apresentados que grande parte dos servidores técnico-administrativos da instituição, lotados no campus de Frederico Westphalen, por ocasião da posse, considerou não ter recebido um treinamento de integração. Tal fato deve-se, possivelmente, a periodicidade da promoção dos referidos seminários, os quais são realizados apenas a cada seis meses, possibilitando uma lacuna entre os capacitados e os não capacitados.

Uma sugestão para suprir a lacuna supracitada seria a elaboração de vídeos institucionais, contendo informações sobre a estrutura e atribuições dos principais setores da UFSM, os quais seriam exibidos aos servidores recém empossados, em ato contínuo a assinatura do termo de posse. Desse modo, os novos servidores conheceriam os principais aspectos da Instituição desde o momento de ingresso na mesma.

Outros resultados relevantes referem-se à parcela considerável de pesquisados que ainda não recebeu treinamento específico para o setor atual em que desempenha suas atividades, bem como a falta de ingerência das chefias na escolha dos cursos de capacitação. Tendo em vista que os temas dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM são baseados, principalmente, na demanda dos servidores, informada por meio do processo de levantamento de necessidade de capacitação (LNC), a falta de ingerência das chefias na escolha dos cursos de capacitação de que os servidores necessitam e irão participar poderá contribuir para a não capacitação dos mesmos de acordo com as necessidades de seu setor, já que há outras motivações que guiam os referidos servidores na escolha dos cursos, tais como: interesse particular ou aumento salarial. Desse modo, percebe-se que não basta a UFSM oferecer cursos de capacitação adequados às necessidades dos servidores dos diversos setores da Instituição, faz-se necessário, também, um maior engajamento e participação das chefias no processo de capacitação de seus subordinados.

Sobre a mesma abordagem, percebe-se que o nível de motivação dos servidores para participar dos cursos de capacitação pode variar em três níveis: baixa, média e alta motivação. O que reforça ainda mais a responsabilidade e importância das chefias na ingerência dos cursos de capacitação que seus subordinados irão participar, caso contrário, o servidor desmotivado, se assim desejar, nunca irá participar dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM.

Quanto aos aspectos relacionados aos cursos de capacitação promovidos pela UFSM, observa-se, de maneira geral, que os mesmos são planejados, organizados e ministrados de forma satisfatória, sendo considerados bons ou ótimos para 89% dos pesquisados. Por outro lado, quanto aos impactos gerados por estes cursos na atividade laboral dos servidores técnico-administrativos, lotados no campus de Frederico Westphalen, verifica-se que a média obtida foi de 3,1508, em uma amplitude de 1 a 5, enquadrando-se, desta forma, na menção “indiferente”, ou seja, os cursos de capacitação promovidos não estão impactando significativamente a melhoria da eficiência, da eficácia, da motivação e da auto-confiança dos servidores técnico-administrativos para o desempenho das atividades administrativas. No entanto, deve-se levar em consideração que a capacitação dos servidores que estão lotados em unidades descentralizadas tende a ser mais dificultoso tendo em vista principalmente a distância em relação ao campus sede, o que pode refletir em maiores custos para a promoção dos cursos de capacitação, bem como na disponibilidade, ou não, de instrutores para ministrar os cursos demandados.

Nesse contexto, considerando os apontamentos realizados pelos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, em relação às possibilidades de melhoria nos cursos de capacitação promovidos pela instituição, acredita-se que ações relativamente simples poderão elevar a amplitude dos referidos cursos, de forma a atender um maior número de servidores, independentemente da cidade em que estão lotados, bem como proporcionar a disponibilização de um maior número de cursos de capacitação, podendo estes serem mais específicos de acordo com as necessidades de cada setor ou servidor.

Dentre os apontamentos relevantes, cita-se o maior uso dos meios da tecnologia da informação, como os cursos por vídeo-conferência e a modalidade de ensino à distância, de forma que os cursos disponibilizados no campus sede possam também estar disponíveis aos servidores lotados nas unidades descentralizadas da UFSM.

Desta forma, com a utilização da tecnologia supracitada seria possível minimizar consideravelmente as lacunas relacionadas às capacitações na instituição. Além do que, os meios necessários para o aperfeiçoamento dos referidos cursos estão presentes na estrutura e características da instituição, tais como: instrutores internos qualificados, equipamentos de tecnologia de informação

suficientes, bem como um adequado suporte administrativo por meio do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED).

Considera-se como limitações desta pesquisa as características peculiares dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, bem como a localização e a estrutura administrativa do referido campus, o que poderá restringir a generalização dos resultados para outras unidades universitárias da UFSM, ou ainda, outras instituições.

Por fim, acredita-se que os resultados desta pesquisa poderão ser úteis para o aperfeiçoamento dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM, de forma que os mesmos possam atender satisfatoriamente e de maneira homogênea todos os servidores técnico-administrativos, independentemente da localização da unidade universitária. Sendo assim, espera-se também que esta pesquisa possa fornecer subsídios para que outras organizações públicas invistam na capacitação de seus servidores, o que resultará na melhoria da qualidade dos serviços públicos, mais eficientes, menos dispendiosos e que satisfaçam as necessidades dos cidadãos.

Desse modo, espera-se que esta pesquisa possa também contribuir para futuros estudos sobre o tema capacitação dos servidores públicos, já que o tema é ainda pouco explorado pela literatura e pelos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G; COELHO, F.; FREITAS, I.; PILATI, R. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 395-421.

ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

AMORIM, T.N.; SILVA, L.B. **Treinamento no Serviço Público**: Uma Abordagem com Servidores Técnico-Administrativos de Universidade. Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), 2012.

ARAUJO, L.C. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 10015** - Gestão da Qualidade - Diretrizes para o treinamento. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-ISO-10.015-Gest%C3%A3o-da-qualidade-diretrizes-para-treinamento.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2015.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 7. ed. Florianópolis: Ed UFSC, 2008.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BEUREN, I.M. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, C. **Direito Administrativo Facilitado**. São Paulo: Método, 2015.

BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-358.

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. Disponível em: <http://cis.ufsc.br/files/2014/09/Plano-de-Desenvolvimento-do-PCCTAE.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias%20(2).pdf >. Acesso em: 10 ago. 2015.

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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 13 set. 2015.

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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 12 set. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 10 ago. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 15 set. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960**. Cria a Universidade Federal de Goiás e a Universidade Federal de Santa Maria e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm>. Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. Universidade Federal de Santa Maria. **Resolução nº 8, de 08 de março de 2016**. Institui o campus de Frederico Westphalen na estrutura organizacional da instituição. Disponível em: <http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/uploads/9788a787-dd00-4e6b-93af-f9f4a37ebaef.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

CAMPOS, E.B.D. **Avaliação de necessidades de treinamento de empresários juniores brasileiros**. 2012. 250 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

CAMPOS, J.; GUIMARÃES, S. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: ABTD, 2009.

CASTRO, E.; DZIERWA, M. **Gestão Pública**: aspectos básicos da relação público-privado. São Paulo: Baraúna, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORTE, M. Modelo de Excelência na Gestão Pública de Sorocaba. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 14, **Anais.**... Salvador, 2009.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FARIA, E. **Curso de direito administrativo positivo**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FERREIRA, R. **Avaliação de necessidades de treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 2009. 219 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FILHO, A.; DIAS, D. Práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho: um modelo relacional de estudo com profissionais de organizações mineiras. In*:* EnGPR. 1, **Anais**... Natal: ANPAD, 2007.

FILHO, C. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FILHO, M. **A nova administração pública**: profissionalização, eficiência e governança. São Paulo: DVS, 2011.

FORLI, D. **Análise de um Programa de Treinamento e de seus resultados**: um estudo de caso do MBA Gestão Pública - Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2006.

FREITAS, I; BORGES-ANDRADE, J; ABBAD, G; PILATI, R. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 489-504.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GUIMARÃES, S. **Recurso para implementar o RH Estratégico** - Norma ISO 10015. São Paulo, 2008. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5026/recurso-para-implementar-o-rh-estrategico--norma-iso-10015.html>. Acesso em: 17 de mar. 2015.

KAHLMEYER-MERTENS, S.R. et al. **Linguagem e método**: elaboração de projetos de pesquisa. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

KOSHINO, P. **A aprendizagem e as interações em um treinamento à distância**. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

MAGALHÃES, E.; OLIVEIRA, A.; ABREU, S.; MAGALHÃES, E. Política de Treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. In: EnANPAD, 30. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2006.

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

MARTINS, G.; LINTZ, A. **Manual para a elaboração de monografia e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELO, E. **Gestão de Pessoas nos órgãos públicos**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-nos-orgaos-publicos/38019/>. Acesso em: 05 maio 2015.

MENESES, P; ABBAD, G; ZERBINI, T; LACERDA, E. Medidas de características da clientela em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. MOURÃO, L. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 422-442.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual do treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MULLER, C.C. **Ead nas organizações**. Curitiba: IESDE, 2012.

PERERA, R.; HENEGHAN, C.; BADENOCH, D. **Ferramentas estatísticas no contexto clínico**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PILATI, R; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção de medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 359-384.

RIBEIRO, L.A. **Análise de necessidades de capacitação para a carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental** - EPPGG. 2010. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A.; SIMIONOVSCHI, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SILVA, E.; ZANINI, D.; NAZARENO, E. Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GesPública: Comparações pertinentes, possibilidades de aplicação. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8. - CNEP, 8-9 jun. 2012. **Anais**... Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0494_3059.pdf>. Acesso em: 30 set. 2015.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, H.; BASSOTTI, I.; SANTOS, T. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA, USP, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura da PROGEP**. 2011. Santa Maria. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/progep/estrutura.php>. Acesso em: 20 mar. 2015.

_____. **Treinamento NED**. Santa Maria. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/progep/cimde_ned.php>. Acesso em: 20 mar. 2015.

_____. **UFSM em números**. Santa Maria. Disponível em: <http://portal.ufsm.br/indicadores/select/15>. Acesso em: 17 mar. 2015.

_____. **Organograma da UFSM**. Santa Maria. Disponível em: <http://://w3.ufsm.br/proplan/images/Visio-PROGRAD_GUIA_ESTUDANTE_UFSM_2015.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2015.

_____. **Organograma do CESNORS**. Disponível em: <http://http://w3.ufsm.br/proplan/images/Visio-Desenho_16_CESNORS_2014.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2015.

_____. **Processo de Treinamento da UFSM**. Santa Maria. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/planos-institucionais/pl>. Acesso em: 22 mar. 2015.

_____. **UFSM - Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. (2010). Disponível em: <http<://http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/planos-institucionais/pl>. Acesso em: 17 mar. 2015.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199-215.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2013.

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

WISCHRAL, D.C. **Modelo de excelência em gestão pública para prefeituras municipais**: um valor requerido pelo cidadão. Programa de Pós-graduação da Faculdade de Tecnologia SENAI. Florianópolis, 2010.

ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos impactos gerados pelos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral.

Pesquisadores responsáveis: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel e Marcelo Augusto Sapper de Souza.

Instituição/Departamento: UFSM - Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-9365, situado na Avenida Roraima nº 1000, prédio 74C, sala 4212 - Cidade Universitária, UFSM

Local da coleta de dados: UFSM, campus de Frederico Westphalen

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 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 se decida 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 é analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos impactos gerados pelos cursos de capacitação promovidos pela UFSM na atividade laboral. Acreditamos que os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados como fonte de informações para o aprimoramento dos cursos de capacitação promovidos pela Universidade Federal de Santa Maria aos servidores técnico-administrativos, resultando na melhoria dos serviços prestados pela Instituição à comunidade acadêmica, como por exemplo: a redução de custos ou o aumento da eficiência na execução dos processos administrativos.

Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam sobre suas percepções a respeito dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM.

O preenchimento deste questionário representará risco mínimo ao participante, o qual poderá causar desconforto devido a quantidade e a diversidade das questões

apresentadas. No entanto, buscou-se incluir no questionário apenas questões relevantes, de simples entendimento, visando atender satisfatoriamente o objetivo do estudo. Quanto aos benefícios, esperamos com este estudo a obtenção de informações importantes quanto aos cursos de capacitação promovidos pela UFSM aos servidores técnico-administrativos, de forma a aprimorá-los futuramente.

As informações fornecidas por você 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 em qualquer forma.

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

Santa Maria ____, de _____ de 20___

_____

Assinatura do voluntário

_____

Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel

Pesquisador

ANEXO B - Termo de Confidencialidade

Título do projeto: A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos impactos gerados pelos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral.

Pesquisadores responsáveis: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel (coordenador) e Marcelo Augusto Sapper de Souza (participante)

Instituição/Departamento: UFSM - Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone: (55) 3220-9365

Local de coleta dos dados: UFSM, campus de Frederico Westphalen

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes desta pesquisa, cujos dados serão coletados por meio de questionários, a serem aplicados nos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen. Concordam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, para execução do presente projeto.

As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), situado na Avenida Roraima nº 1000, prédio 74C, sala 4212 - Cidade Universitária, UFSM., por um período de cincos anos, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em ...../...../....., e recebeu o número Caae .....

Santa Maria, ___ de _____ de 20____

_____

Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel

Pesquisador responsável

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como *objetivo compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição.*

Suas respostas serão mantidas no anonimato, sendo utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Mestrando: Marcelo Augusto Sapper de Souza
Orientador: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel

Parte I – Características dos servidores
1 – Sexo

( ) Feminino ( ) Masculino

2 – Idade
( ) Até 20 anos ( ) De 21 a 30 anos ( ) De 31 a 40 anos ( ) De 41 a 50 anos
( ) Acima de 50 anos

3 – Estado Civil
( ) Casado(a) ( ) Solteiro(a) ( ) Divorciado/Separado(a) ( ) Viúvo(a)

4 – Escolaridade
( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Graduação ( ) Especialização
( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-doutorado

5 – Há quanto tempo você é servidor público?
( ) Menos de 3 anos ( ) Entre 3 e 6 anos ( ) Entre 6 e 9 anos ( ) Entre 9 e 12 anos
( ) Acima de 12 anos

6 – Há quanto tempo você trabalha na UFSM?
( ) Menos de 3 anos ( ) Entre 3 e 6 anos ( ) Entre 6 e 9 anos ( ) Entre 9 e 12 anos
( ) Acima de 12 anos

7 – Você recebeu treinamento de integração (introdutório) da UFSM por ocasião da sua posse?
( ) Sim ( ) Não

7.1 ⟶ Se você respondeu **"SIM"** na questão anterior, **qual a sua satisfação com o treinamento introdutório promovido pela UFSM?**
( ) Muito insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Indiferente ( ) Satisfeito ( ) Muito satisfeito

8 – Qual o cargo que você ocupa na UFSM? (exemplo: Contador, Técnico em Assuntos Educacionais, Secretária Executiva, Técnico de laboratório, etc)

9 – Em que setor você desempenha suas atividades administrativas atualmente? (exemplo: Almoxarifado, Secretaria dos Departamentos, Setor de Informática, Núcleo de Apoio Pedagógico, etc)

10 – Há quanto tempo você atua nesse Setor?
( ) Menos de 1 ano ( ) Entre 1 e 3 anos ( ) Entre 3 e 5 anos ( ) Entre 5 e 7 anos
( ) Acima de 7 anos

11 – Você recebeu treinamento (curso de capacitação) para desempenhar as funções deste Setor?
( ) Sim ( ) Não

12 – Você participou de algum curso de capacitação da UFSM nos últimos 12 meses?
( ) Sim ( ) Não

13 – Qual a sua motivação para participar dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM?
( ) Baixa ( ) Média ( ) Alta

14–Qual (is) a(s) sua(s) principal(is) motivação(ções) para participar dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM?
( ) Interesse pessoal ( ) Aumento salarial
( ) Aquisição de conhecimentos para a função desempenhada
( ) outros _____

15 – A iniciativa e decisão de participar dos cursos de capacitação da UFSM geralmente é:
( ) minha ( ) meu chefe ( ) ambos ( ) outros _____

16 – Na sua opinião, o que pode ser melhorado nos cursos de capacitação disponibilizados/promovidos pela UFSM?
_____

Participei do Curso de Capacitação: _____

Parte II – Impacto do treinamento
Para responder cada questão, assinale a alternativa que melhor indique a sua opinião, utilizando a escala de avaliação abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	**Discordo**	**Indiferente**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**

Percepção quanto à aplicabilidade e utilidade do curso de capacitação no desempenho das minhas atividades administrativas	**Concordância**				
17. Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso de capacitação.	1	2	3	4	5
18. As habilidades que aprendi no curso de capacitação fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho.	1	2	3	4	5
19. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso de capacitação.	1	2	3	4	5
20. Quando aplico o que aprendi no curso de capacitação, executo meu trabalho com mais rapidez	1	2	3	4	5
21. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao curso de capacitação	1	2	3	4	5
22. Minha participação no curso de capacitação serviu para aumentar minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5
23. Minha participação no treinamento aumentou minha autoconfiança (tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)	1	2	3	4	5
24. Após minha participação no curso de capacitação, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.	1	2	3	4	5
25. O curso de capacitação que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Freitas et al. (2006)

26 – De um modo geral, como você avalia este curso de capacitação?
( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo

27 – De um modo geral, este curso de capacitação atendeu as suas necessidades de aperfeiçoamento?
( ) Sim ( ) Não

Por quê?
_____
_____

Agradecemos a sua participação!

APÊNDICE B - Questionário aplicado ao chefe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED)

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como *objetivo compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen quanto à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição.*

Na sua visão, qual a importância do treinamento integrativo - chamado também de treinamento introdutório – por ocasião da posse dos novos servidores técnico-administrativos? atualmente, quais os procedimentos adotados pela UFSM quanto ao treinamento introdutório dos novos servidores?

Tendo em vista a possibilidade de a UFSM possuir servidores com vários anos de experiência - inclusive no mesmo cargo-, bem como em virtude da entrada em vigor de novas legislações, qual a política e os procedimentos adotados pela instituição quanto aos cursos de reciclagem?

De que forma é realizado o processo de treinamento (levantamento das necessidades, planejamento, execução e avaliação) dos cursos de capacitação promovidos pela UFSM? quais os critérios utilizados para a definição dos cursos de capacitação visando preparar os servidores técnico-administrativos para o desempenho das atividades específicas de seu cargo?

Quais os critérios utilizados pela UFSM para a promoção de cursos de capacitação destinados as unidades universitárias localizadas fora da sede, como por exemplo, o campus Frederico Westphalen e palmeira das missões? quais as principais dificuldades? há diferenças de critérios na escolha dos cursos promovidos na sede e fora dela?

Em relação aos instrutores, quais os procedimentos adotados para a escolha e avaliação dos mesmos?

A UFSM faz alguma ingerência quanto aos participantes dos cursos de capacitação?

Quais os procedimentos utilizados pela UFSM para avaliar a aplicabilidade e a utilidade dos cursos de capacitação promovidos pela instituição?