

Reuna

UM MODELO PARA O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A MODEL FOR THE LIFTING OF SERVERS TRAINING NEEDS: A STUDY IN THE
FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA

Luciane Ines Matte

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

Endereço: AV Roraima, Camobi, CEP 97105-900 - Santa Maria, RS – Brasil Fone: 55(55) 32208478

Email: lumatte@yahoo.com.br- Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3245784206802409>

Daniel Arruda Coronel

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

Endereço: Prédio 74C, Térreo, Sala 4112, Bairro Camobi, km 9, CEP 97105900 - Santa Maria, RS - Brasil

Fone: 55(55) 32209296

Email: daniel.coronel@uol.com.br - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/9265604274170933>

Submissão: 03 Nov. 2014 **Aprovação:** 01 Dez. 2014. **Publicação:** 30 Dez. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/662>

Resumo

Este trabalho teve por objetivo identificar os critérios balizadores dos cursos de capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria (PROGEP/UFSM). Neste sentido, o presente estudo procurou desenvolver um novo modelo de levantamento das necessidades de capacitação (LNC). A coleta dos dados para a realização deste estudo foi realizada através da aplicação de um questionário e de observações *in loco*. Os resultados evidenciam que a UFSM segue as diretrizes do LNC. Os servidores, de maneira geral, avaliaram bem a instituição, mas apontaram uma distribuição ineficiente de informações. Por outro lado, reconhecem que a UFSM tem uma boa capacidade de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua. Com relação aos cursos de capacitação, aqueles que mais atendem às demandas dos servidores são, respectivamente, Língua Portuguesa e Redação Oficial, Qualidade no Atendimento e Administração Pública.

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

Abstract

This study had as its objective to identify the criteria of the qualification courses offered by the Pro-Rectory of Personnel Management of the Federal University of Santa Maria (PROGEP /UFSM). In this sense, the present study aimed to develop a new model of training needs assessment (LNC). Data collection for this study was conducted through a questionnaire and *in loco* observations. The results show that UFSM follows the guidelines of LNC. The employees, in general, rated well the institution, but pointed out an inefficient distribution of information. On the other hand, they recognize that UFSM has a good ability to provide suitable products and services to the market in which it operates. Regarding the qualification courses, those that best suit the demands of the employees are, respectively, Portuguese Official Language and Writing, Quality of Service and Public Administration.

Keywords: Public Administration. People Management. Training, Training Needs. Assessment.

1 Introdução

A gestão de pessoas ganhou destaque a partir da década de 1980 e, com isso, passou a enfrentar uma série de desafios do ponto de vista ambiental e organizacional. Após a mudança no contexto interno e no meio ambiente das organizações públicas e privadas, ocorre, então, a renovação do modelo de gestão, especialmente no que se refere à gestão de pessoas, decorrente da necessidade de sobrevivência no ambiente de atuação.

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

Em muitas organizações públicas, observa-se certa dificuldade na adoção de novas técnicas de gestão de Recursos Humanos (RH), resultando em defasagem em relação à evolução do mercado e às mudanças na gestão de RH. Há necessidade de desenvolvimento da área de RH no setor público, de modo a criar condições para a solução de alguns problemas ainda presentes, como a desmotivação dos funcionários e a precariedade no atendimento aos cidadãos (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

A preocupação com a gestão de pessoas representa uma questão estratégica nas organizações, uma vez que os trabalhadores vêm aumentando

significativamente seus níveis de educação e de aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. Nesse sentido, é possível afirmar que os indivíduos organizacionais realizam-se pessoalmente sendo criativos e aprendendo constantemente. Corroborando tal ideia, Levy (2001) explica que a capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público, sem falar na motivação que a ação pode promover.

Na Universidade Federal de Santa Maria, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) tem por missão desenvolver atividades voltadas para o crescimento, a valorização e a participação de todos os servidores. A PROGEP tem uma nova estrutura de Gestão de Pessoas que prioriza as questões não somente de ordem físico-estruturais, mas, principalmente, culturais, com a finalidade de desenvolver uma nova cultura organizacional de Gestão de Pessoas na UFSM. Assim, volta suas atividades para o crescimento, a valorização e a participação de todos os servidores.

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

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

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

Desta maneira, a construção de um modelo de levantamento das necessidades de capacitação para a organização representa a possibilidade de adaptação às exigências do ambiente e também às perspectivas e anseios de seus servidores. Ocorre que, em muitas organizações, os programas de capacitação não constituem fator de desenvolvimento dos servidores, uma vez que visam adaptar os servidores às necessidades e às práticas da instituição, desconsiderando, assim, os valores, os interesses ou as aspirações do seu quadro de servidores. Diante disso, ocorre um dispêndio de recursos financeiros, de disponibilização de profissionais para coordenar as ações de capacitação propostas sem, no entanto, atingir aos resultados esperados pela organização ou satisfazer as necessidades e anseios dos servidores. Tem-se, assim, no levantamento das necessidades de capacitação, a possibilidade de a organização visualizar o que deve considerar no que tange às ações de capacitação a serem oferecidas, bem como a necessidade de tais ações

quando da implantação de um programa de capacitação e, desse modo, ter um referencial para a tomada de decisão referente a essas ações.

O presente trabalho está dividido em cinco seções. Na seção 1, consta a introdução. A seção 2 traz o referencial teórico; na seção 3, está explicada a metodologia utilizada para atingir os resultados a que este estudo se propôs. A seguir, na seção 4, é apresentada a análise e discussão dos resultados e, por fim, na seção 5, constam as conclusões.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A concepção de Administração Pública é pautada nos princípios de governança pública e está associada à competência do Estado em desenvolver e executar, de maneira consistente, as políticas públicas, bem como ao provimento de serviços de forma eficiente, ética, transparente e responsável (WILHELM, 2013).

Os estudos da administração tiveram início com as experiências de Frederick Taylor nos Estados Unidos, e Henri Fayol na França, resultando no movimento da Administração Científica, cujo objetivo era atribuir cunho científico às atividades administrativas das organizações da época. Por volta da década de 1930, surgiu a Escola de Relações Humanas, em decorrência da necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos da Teoria Clássica. Tal escola nasceu como consequência imediata das conclusões obtidas pelo psicólogo americano Elton Mayo e sua experiência em Hawthorne, em Chicago. O objetivo dessa experiência era o de estudar a influência da iluminação na produtividade e os índices de acidentes e de fadiga. No entanto, foi detectada a influência de fatores sociais e psicológicos no produto final (GIL, 1999). Assim, o indivíduo passa a ser considerado como ser humano, ser social, com objetivos e inserção própria, orientado pelas regras e valores do grupo informal: “Homem social”. Essa noção de homem social trouxe a descoberta de que a organização não é determinada somente pelo seu lado formal – normas, procedimentos e rotinas. A chamada organização informal – cultura organizacional, líderes e grupos informais – deve ser estudada e positivamente estimulada (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

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

Dentro das intenções da reforma da Administração Pública brasileira, foi criado, em 1938, o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, que

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

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

O padrão de uso da mão de obra predominante no Brasil até o final da década de 1960 baseava-se em forte autoritarismo; amplo emprego de pessoal não qualificado desempenhando tarefas altamente parcelizadas; alta taxa de rotatividade, bem como a adoção de complexas estruturas de cargos e salários voltadas a estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores. Uma profunda transformação começou a ocorrer a partir da década de 1970, uma vez que esse padrão, baseado no modelo da organização *taylorista* de processo de trabalho, começou a entrar em crise antes mesmo do início do processo de reestruturação produtiva do final da década de 1970. Tal crise se deu em função do contexto de início de recessão econômica, do ressurgimento do movimento operário, em que os sindicatos começaram a pressionar as empresas no sentido de assegurar maiores benefícios aos trabalhadores, exigindo segurança e condições de trabalho especiais e a abertura política. A nova realidade política, econômica e social na década de 1980 colocaria em xeque este modelo, exigindo novas posturas por parte das empresas em relação às práticas de RH (MILDEBERGER, 2011).

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

No ano de 1995, teve início, no Brasil, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, a Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado. No que tange à gestão de pessoas, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado se configurou em um instrumento com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho. Nos primeiros quatro anos do governo Fernando Henrique, enquanto Luiz Carlos Bresser Pereira foi o Ministro de Reforma, a reforma foi executada em nível federal, por meio do MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. As principais diretrizes da nova política de gestão de pessoas implementada pelo MARE referem-se ao fortalecimento do

núcleo estratégico do Estado por meio das carreiras e também ao desenvolvimento do potencial profissional dos servidores públicos por intermédio da capacitação. Assim, a proposta central da nova política de RH do Governo Federal está na prioridade dada ao recrutamento, capacitação e adequação da remuneração dos servidores de nível superior que realizam atividades exclusivas de Estado, fazendo, assim, parte das carreiras de Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998).

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

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

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

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

2.2 Capacitação na Gestão de Pessoas

A moderna doutrina de gestão de pessoas indica, de forma uníssona, que a capacitação é uma das molas mestras para a consecução dos objetivos da instituição, seja essa pública ou privada. A ideia de capacitação de pessoas no setor público se originou da constatação da inércia e, por vezes, inoperância da máquina pública, que culminou na consolidação do princípio da eficiência, constante do art. 37 da Constituição Federal.

Com o princípio da eficiência, a reforma do Estado, encartada no bojo da Emenda Constitucional nº 19/98, traz a operacionalização da capacitação. O art. 39, § 2º, da Carta Magna, por sua vez, determina que sejam mantidas escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo a participação em cursos como um dos requisitos para promoção na carreira. Esse dispositivo, além de determinar a instituição e a manutenção das escolas de governo, condiciona a carreira dos servidores públicos a um processo contínuo de capacitação e dota as escolas de governo de ferramentas de gestão a fim de atingir suas metas, com a possibilidade de celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (NELSON, 2010).

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

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

Nesse sentido, devido à importância da qual se reveste a capacitação de pessoas, tanto para a organização quanto para o próprio servidor, e considerando-se que este trabalho tem por objetivo verificar quais critérios definem a oferta de cursos de capacitação, assim como a forma pela qual é sistematizado o processo de capacitação de servidores na UFSM, a abordagem a seguir será feita com vistas a

destacar as ações e o papel da PROGEP, que é a unidade responsável pela implantação e organização dos programas de capacitação.

2.3 Capacitação de pessoas na PROGEP/UFSM

A gestão de pessoas na UFSM, a partir de 18 de dezembro de 1996, teve uma reestruturação do Departamento de Pessoal, quando este foi transformado em Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Assim, muda o foco da gestão de pessoas, que passou a exercer, além dos processos legais e burocráticos, várias ações voltadas para o desenvolvimento humano. Dessa forma, a própria estrutura organizacional passou a dar suporte aos processos de capacitação, desenvolvimento, qualificação, qualidade de vida, saúde e segurança dos servidores, promovendo a valorização do ser humano e a adequação nas condições de trabalho. Em 2012, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos passou a ser denominada de Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), devido à necessidade de adaptação às novas mudanças e à atuação e importância estratégica da área de gestão de pessoas (UFSM, 2013).

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



Figura 1 - Etapas do processo de capacitação
Fonte: PROGEP, 2013.

De acordo com suas atribuições, a PROGEP deve proporcionar e estimular a capacitação de seus servidores. As ações de capacitação visam desenvolver o

quadro funcional de forma permanente, adequando os servidores ao novo perfil requerido pelo setor público, em que há uma busca constante pela melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária e à comunidade em geral, observando-se sempre a racionalização e a efetividade dos investimentos com treinamento.

A capacitação de pessoas na PROGEP atende às políticas e às diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal previstas pelo Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e pelo Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em educação. A capacitação tem por objetivo contemplar a ampliação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades necessárias ao desempenho do servidor em seu ambiente de trabalho. Nas Instituições Federais de Ensino Superior, a política de gestão de pessoas é fundamentada na Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em educação – PCCTAE.

A Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014, institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação. Essa portaria visa promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e à gestão nas IFES.

3 Metodologia

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

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa que foi desenvolvida pode ser denominada de revisão bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 44)

a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida por meio dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica.

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

A pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico. Ela possui, ainda, a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa a proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo (GIL, 1999).

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

A segunda etapa contemplou a formulação e aplicação de questionários, que serviram de base para o levantamento das necessidades de capacitação. Esses questionários foram construídos de forma categorizada, visando à análise organizacional, análise de tarefas e análise individual propostas por McGehee e Thayer (1961).

3.1 Coleta de dados

Para o presente estudo, a coleta dos dados foi feita por meio da aplicação de questionários e observações in loco na PROGEP. A escolha por tal Pró-Reitoria se deu pelo fato de ela ser, através do Núcleo de Educação e Desenvolvimento, a responsável pelo processo de capacitação dos servidores docentes e TAEs da UFSM.

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

3.2 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados consistiu em organizar e estruturar todos os dados coletados para posterior análise. Para testar a confiabilidade da consistência interna das questões, foi feita correlação utilizando o coeficiente *Alfa de Cronbach*. Esse coeficiente mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição. Quando o valor do

coeficiente é maior que 0,7, considera-se que há confiabilidade nas medidas (VIEIRA, 2009).

Para se determinar os limites de significância estatística (valores de Alpha de Cronbach), adotaram-se os valores propostos por Pestana e Gageiro (2003), como se pode observar na TAB 1 a seguir:

Tabela 1 – Valores de *Alpha de Cronbach*

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

Fonte: Organizada pelos autores.

Além disso, foram calculados e analisados a média e o desvio padrão. A média é representada pela soma de todas as observações da variável X, dividida pelo número de elementos do conjunto de dados. De forma geral, a média pode ser definida como a medida de posição mais importante, uma vez que constitui uma medida de posição central dos dados. O desvio padrão descreve a dispersão da variabilidade dos valores da distribuição da amostra a partir da média, e é, talvez, o índice mais valioso da dispersão (HAIR *et al.*, 2005).

Os dados coletados a partir dos questionários respondidos foram ordenados e classificados em uma distribuição de frequência. Essa é uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável e expressar essas contagens em termos de percentagens.

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

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Questionários

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

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

4.2 Análise da Organização

A segunda parte da análise dos dados coletados procurou avaliar e diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, de acordo com a percepção dos servidores. Esta etapa do questionário, composta por dezessete (17) perguntas, nas quais foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, teve por objetivo realizar o diagnóstico da organização, buscando coletar a percepção dos TAEs sobre os seus pontos fortes e fracos. Para tanto, foi utilizada uma escala de 1 a 5, onde 1 representava *discordo fortemente* e 5 *concordo fortemente*.

A partir dos dados coletados, a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAES) referente aos aspectos pesquisados é de que a organização está apresentando um desempenho bastante satisfatório nos pontos abordados, com uma grande prevalência de pontos fortes, principalmente no que se refere à capacidade de a organização prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua. Esta variável foi aquela que atingiu a maior média (3,76), o que representa que a maioria dos servidores concorda que a organização é capaz de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua. Assim, é considerado um ponto forte da instituição. O desvio padrão de 0,745, representa que houve pouca dispersão nas respostas. Ainda figura entre as variáveis com maior credibilidade segundo a percepção dos servidores TAES, aquela que afirma que existem na instituição valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões e ações da organização, com uma média de 3,56. A variável que questionou a existência de mecanismos de avaliação de desempenho que possibilitem a orientação das tomadas de decisão, avaliação e desempenho dos processos e indivíduos, obteve a concordância de 80,6% dos servidores, com uma média de 3,52, o que demonstra que é um ponto forte da instituição. O desvio

padrão de 0,965 representa baixa dispersão nas respostas, conforme pode ser verificado na TAB a seguir.

Tabela 2 – Pontos fortes da organização

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5		
Existem valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões.	0,0	7,6	33,3	54,5	4,5	3,56	0,704
A organização é capaz de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua.	0,0	7,6	19,7	62,1	10,6	3,76	0,745
Existem mecanismos de avaliação de desempenho.	3,00	16,7	13,6	59,1	7,6	3,52	0,965

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com relação aos pontos fracos da instituição, de acordo com a pesquisa realizada, ocorrência de distribuição eficiente de informações relevantes à organização em seus processos operacionais e de melhoria da organização obteve o menor índice de concordância, atingindo uma média de 2,74. Assim, infere-se que a instituição precisa melhorar a gestão da informação. Outra carência evidenciada pela pesquisa diz respeito ao sistema de informação da organização capaz de suportar o fluxo de informação gerencial. De acordo com o resultado, ela obteve baixa concordância, evidenciando ser este um ponto fraco da instituição, com uma média de 2,79 e um desvio padrão de 0,920. Deste modo, é perceptível que os pontos fracos da instituição se referem à distribuição ineficiente de informações relevantes e ao sistema de informação insuficiente para suporte do fluxo de informação geral da organização.

Outro ponto fraco da instituição se refere à existência de infraestrutura organizacional, física, material e humana para a condução dos processos operacionais e para a condução de melhorias na organização. Esta variável aparece também como uma carência da instituição, sendo que apresenta uma média de 2,97, o que evidencia que, neste quesito, a instituição não possui um desempenho insatisfatório, conforme fica evidenciado na TAB a seguir.

Tabela 3 – Pontos fracos da organização

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5		
Ocorre distribuição eficiente de informações relevantes à organização.	4,5	45,5	24,2	22,7	3,00	2,74	0,966
O sistema de informação da organização é suficiente para suportar o fluxo de informação.	6,1	36,4	30,3	27,3	0,0	2,79	0,920
Existe infraestrutura organizacional, física, material e humana para a condução dos processos operacionais.	6,1	42,4	10,6	30,3	10,6	2,97	1,189

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

4.3 Análise da tarefa

Esta etapa do questionário teve como objetivo obter informações sobre o tipo de comportamento que os servidores devem apresentar para atingir um desempenho adequado das respectivas tarefas. Os resultados encontram-se esboçados nas duas primeiras variáveis da TAB 4 (onde 1=bastante satisfeito; 2=satisfeito; 3=bastante insatisfeito e 4=insatisfeito).

A partir dos níveis de concordância observados, é possível afirmar que a maioria dos servidores pesquisados se mostra satisfeita no desempenho de suas tarefas. No entanto, o índice de insatisfação (16,7%) quando questionados sobre como se sentem em relação ao conteúdo da sua tarefa (6,1% dos servidores se sentindo bastante insatisfeitos e 10,6% se sentindo insatisfeitos), representa um possível subaproveitamento da capacidade dos servidores. Este é um ponto a ser considerado, visto que a pesquisa trouxe um índice de insatisfação considerável no que se refere ao conteúdo da tarefa executada. O desvio padrão abaixo de 1 aponta para uma baixa dispersão das respostas. Ainda neste contexto, a maioria dos servidores entende haver duplicidade de tarefas no setor em que atua, com 59,1% de concordância. A duplicidade das tarefas ocasiona desperdício de recursos e, por

consequente, uma ineficácia no serviço público.

De outro modo, a partir deste estudo, fica evidenciado que os TAES possuem tempo disponível para planejar a suas tarefas e assim imprimir eficácia e eficiência nos serviços prestados. Isto é possível verificar, visto que 57,6% dos servidores afirmaram que têm disponibilidade de tempo para efetuar o planejamento das tarefas a serem executadas.

Tabela 4 – Análise da tarefa

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4		
Qual o nível de satisfação no desempenho da sua tarefa.	13,6	74,2	7,6	4,5	2,03	0,632
De maneira geral, como você se sente em relação ao conteúdo da sua tarefa.	10,6	72,7	6,1	10,6	2,17	0,756
VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)		MÉDIA	DESVIO PADRÃO		
	1(Sim)	2(Não)				
Há duplicidade de tarefas nas sua área/setor?	59,1	40,9	1,41	0,495		
Você tem tempo disponível para planejar suas tarefas?	57,6	42,4	1,42	0,498		

Fonte:Elaborada pelos autores.

Quanto à intensidade das tarefas que executam, o que se verifica é que a maioria dos servidores considera média a intensidade, no que se refere à utilização de suas habilidades e competências pessoais para executá-las, com um percentual de 62,1%. Nesta mesma perspectiva, em outra variável (onde 1= muito motivadora; 2= pouco motivadora e 3= desmotivadora), observa-se que a maioria dos servidores considera que, de acordo com a sua formação profissional, a tarefa que exerce é pouco motivadora ou desmotivadora, com percentuais de 45,5% e 9%, respectivamente. Isto vem corroborar ainda mais a ideia do subaproveitamento da capacidade dos servidores, já verificado nas variáveis anteriores.

Tabela 5 – Análise da tarefa

VARIÁVEL	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)			MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1 (baixa)	2 (média)	3 (alta)		
Com que intensidade sua tarefa exige que você faça diversas atividades diferentes, permitindo que você utilize várias de suas habilidades e competências pessoais para executá-las e também permitindo que você realize tarefas criativas e inovadoras.	13,6	62,1	24,2	2,11	0,373
	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	1	2	3	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Considerando a sua formação profissional, a tarefa que você exerce atualmente é:	45,5 9	45,5		1,64	0,648

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

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

4.4 Avaliação das Habilidades e Atitudes Individuais

No que tange ao gênero, 34,8 % dos servidores são homens e 65,2% são mulheres, conforme pode ser observado na FIG 2 a seguir:

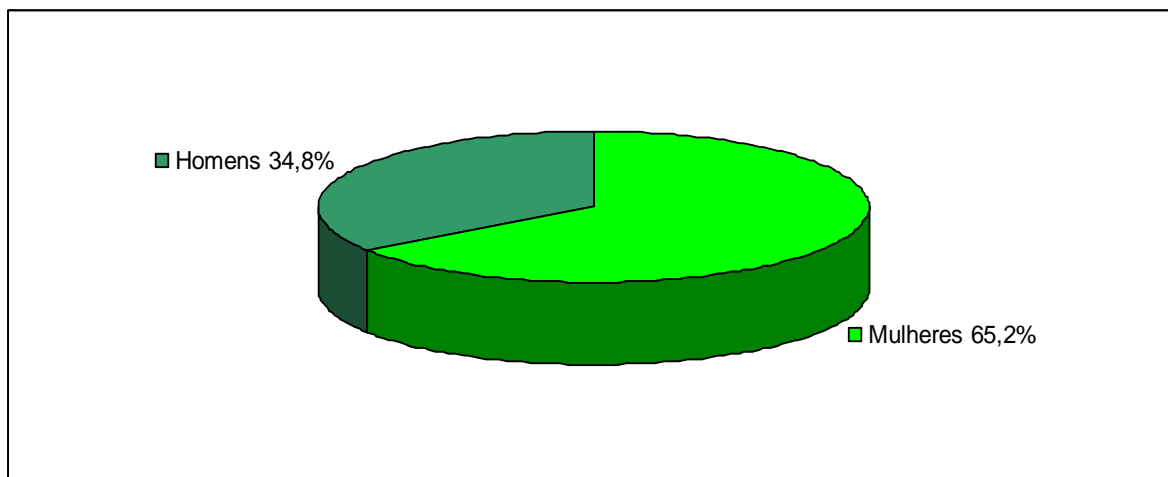
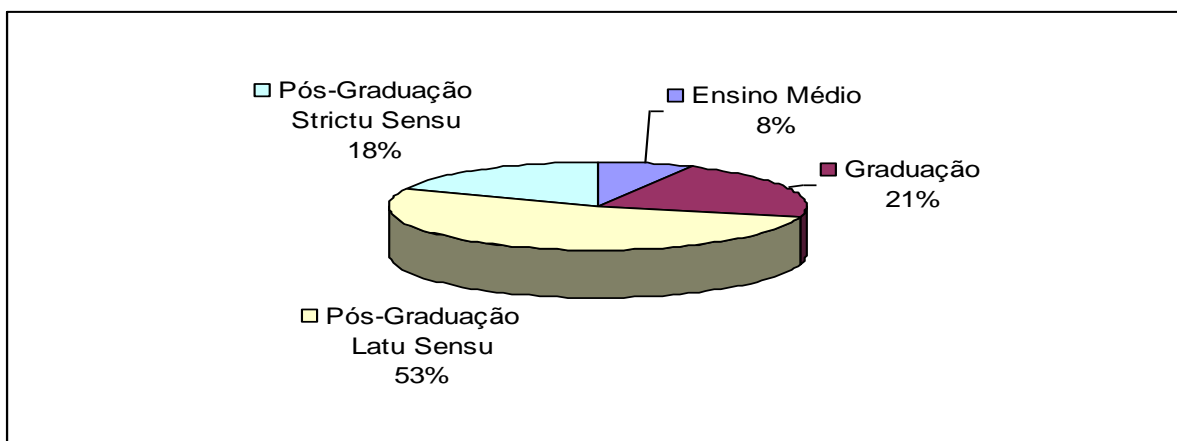


Figura 2- Distribuição da amostra por gênero
Fonte: Elaborada pelos autores.

No que se refere à idade, 3% dos TAES têm até 24 anos, 18% se encontram na faixa etária de 25 a 29 anos, 32% têm entre 30 e 39 anos, 15% dos servidores têm entre 40 e 49 anos e 32% têm 50 anos ou mais. Quanto ao tempo de serviço, um percentual de 8% tem até 1 ano de trabalho na UFSM; 21% estão na instituição de 1-3 anos e 30% possuem de 3 a 10 anos; 8% dos TAES está na UFSM entre 10 e 20 anos e 33% dos servidores trabalham há mais de 20 anos na instituição. Em relação à escolaridade, pode-se observar na FIG a seguir que 7,6% dos servidores têm Ensino Médio e 21% possuem Graduação; 71,2% possuem Pós-Graduação



sendo 53% - Especialistas, 18,2% - Mestres ou Doutores.

Figura 3 – Escolaridade dos servidores da PROGEP

Fonte: Elaborada pelos autores.

A renda mensal dos servidores da PROGEP se compõe da seguinte forma: 7% têm rendimentos abaixo de R\$ 2.500,00; 30% percebem entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.000,00, 39% percebem entre R\$ 4.000,00 e R\$ 5.500,00; 13% dos TAES têm rendimentos entre R\$ 5.500,00 e R\$ 7.000,00 e, por fim, 11% percebem acima de R\$ 7.000,00, conforme dados da pesquisa.

Questionados sobre a participação nos cursos de capacitação, 63,6% dos servidores afirmaram ter participado de algum curso de capacitação no decorrer do último ano, enquanto 36,4% não participaram de nenhuma ação de capacitação nesse período. Tal constatação revela que a busca pela capacitação é elevada, tanto pela busca de capacitação profissional, quanto para a evolução no Plano de Carreira.

Posteriormente, nesta etapa da pesquisa, foram elencados vários cursos, subdivididos em Áreas para que os servidores apontassem, dentro destes, quais os cursos que julgam mais importantes para a sua capacitação e desenvolvimento da carreira. Os cursos mais solicitados se encontram na área da gestão de pessoas como é possível verificar na TAB a seguir.

Tabela 6 – Relação dos cursos mais solicitados pelos servidores no LNC

Curso/Área	Média	Desvio Padrão
Língua Portuguesa e Redação Oficial/Línguas	4,48	0,638
Qualidade no atendimento/Gestão de Pessoas	4,42	0,703
Administração Pública/Gestão de Pessoas	4,42	0,725
Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho / Gestão de Pessoas	4,41	0,723
Legislação/Gestão de Pessoas	4,32	0,826
SIE Recursos Humanos/Informática	4,32	0,880
Motivação/Gestão de Pessoas	4,29	0,739
Noções de Direito na Administração Pública/Direito	4,12	0,795
Direito Administrativo/Direito	4,05	0,793
Processos de Mudança Organizacional/Planejamento	3,98	0,886
Planejamento Estratégico/Planejamento	3,97	0,928
Inglês/Línguas	3,97	0,992

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a TAB acima, é possível constatar, a partir dos resultados deste estudo, que os cursos que mais despertam o interesse dos servidores são aqueles relacionados às áreas de Gestão de Pessoas, Línguas, Informática, Direito e Planejamento.

5 Considerações finais

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

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

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

A partir do questionário aplicado e das observações in loco, é possível perceber que há avanços significativos relacionados ao Programa de Capacitação da UFSM.

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

No entanto, cabe destacar que é possível fazer uma análise deste estudo com o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) feito pela PROGEP em março de 2014. Porém, há que se levar em conta que o LNC foi feito sob outra perspectiva, considerando que foi aplicado aos TAEs e aos docentes lotados em todas as unidades e subunidades da UFSM, portanto, não se relaciona com este estudo, que teve como foco unicamente os servidores técnico-administrativos em educação lotados na PROGEP.

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

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

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

Referências

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

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

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

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

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

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

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

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

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

MAGALHÃES, E. M. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*. RAP. Rio de Janeiro. v. 44, n.1, p.55-86, jan/fev 2010. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6917/5484> Acesso em: 15 set. 2013.

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

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

MIRANDA, S. V. de. A Gestão da Informação e a modelagem de processos. *Revista do Serviço Público*, v.61, Jan.-Mar. 2010.

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

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

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

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

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

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

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Notícias. Disponível em: <<http://ufsmnoticias.podomatic.com/>> Acesso em: 10 Nov. 2013.

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

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

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.