

ISADORA DE SOUZA BERNARDINI

PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA:
a aplicação e os resultados obtidos no Centro Sócio-Econômico

FLORIANÓPOLIS

2008

ISADORA DE SOUZA BERNARDINI

PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA:
a aplicação e os resultados obtidos no Centro Sócio-Econômico

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração em: Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Kelly Cristina Benetti.

FLORIANÓPOLIS

2008

ISADORA DE SOUZA BERNARDINI

PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA:
a aplicação e os resultados obtidos no Centro Sócio-Econômico

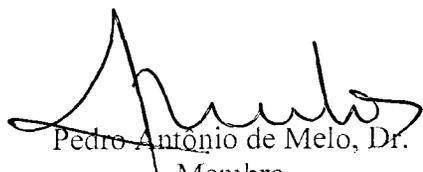
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final
pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina, em 24 de outubro de 2008.


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Kelly Cristina Benetti, Msc.
Orientadora


Mário de Souza Almeida, Dr.
Membro


Pedro Antônio de Melo, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter colocado pessoas maravilhosas em minha vida, das quais eu pude conviver.

Aos meus pais, pela vida, pelo apoio, pelo amor e pelos ensinamentos que me tornaram a pessoa que sou.

A minha irmã, pelo carinho e parceria.

As minhas amigas Carol e Manu, que tive o privilégio de conhecer quando ingressei nesta universidade, e que estiveram presentes durante todos esses anos nos momentos acadêmicos ou não.

Aos professores, Dante, Dalmau, Moritz e todos os outros que contribuíram de alguma forma para a minha formação.

A Kelly, pela dedicação, paciência, atenção e pela orientação neste trabalho.

A Ação Júnior, pelo crescimento profissional e pessoal que pude ter, pelos contatos, e principalmente pelos amigos (Don, Thali, Carol, Simone entre outros)

Aos amigos e colegas das tutorias da graduação em Administração e dos cursos de curta duração, pelos momentos de trabalho e de diversão.

Aos amigos de universidade, que estiveram presentes nessa fase importante de minha vida.

A todos que contribuíram de alguma maneira para que esta pesquisa fosse concluída.

Muito obrigada!

RESUMO

BERNARDINI, Isadora de Souza. **Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina**: a aplicação e resultados obtidos no Centro Sócio-Econômico. 116 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

As pessoas dependem das organizações para atingirem seus objetivos pessoais e as empresas necessitam de colaboradores capacitados para alcançarem seus objetivos organizacionais. Mais do que em qualquer outra organização as universidades necessitam em principal, da competência de seus profissionais a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade de seu ensino. É o caso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), instituição criada na década de 60, que oferece em torno de 61 cursos de graduação e 80 de pós-graduação, disponibilizados em seus 11 centros de ensino, dos quais destaca-se o objeto deste estudo, o Centro Sócio-Econômico. Nesse contexto, foi definido o objetivo geral deste trabalho que foi analisar como ocorre o Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico, considerando os servidores efetivados no CSE antes de 2006. Quanto à metodologia a presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quantitativa, aplicada, descritiva, estudo de caso, estudo de campo, *ex-post-facto*, bibliográfica e documental. Foram coletados dados primários, por meio de entrevistas e aplicação de questionários com os servidores técnico-administrativos do CSE, dos quais haviam sido efetivados com servidores de tal centro antes de 2006. Tendo em vista a ausência de alguns dos servidores durante o período de pesquisa, optou-se pela realização do estudo na população acessível. Através dos meios de coleta de dados e sua análise pôde-se perceber que o Plano de Capacitação da UFSC, implementado em 2006, está voltado a dois grandes grupos: previsão de afastamentos para a formação e para outras ações de capacitação, e cursos de capacitação e educação formal. Tais grupos têm como enfoque os servidores de toda universidade, não coexistindo planos para cada uma das unidades específicas. Constatou-se também, que em torno de 82,6% dos servidores técnico-administrativos do CSE conhecem ou conhecem parcialmente os treinamentos oferecidos pela área de RH da UFSC, sendo que 65,2% já participaram de tais treinamentos a partir de 2006. Utiliza-se, ainda hoje, para a definição dos temas dos cursos de capacitação as informações advindas do levantamento de necessidades de 2006. Os temas para os cursos/módulos são disponibilizados, em principal, no *site* da PRDHS. Verificou-se, também que a instrução em sala de aula apresenta-se como o meio mais utilizado para a realização de capacitações com os servidores do CSE, sendo que todos os indagados afirmaram que em seu último treinamento tal modalidade foi usada. No que diz respeito à avaliação do treinamento, somente os instruídos avaliam o curso em que participaram, não existindo formas de avaliação posterior em relação ao aprendizado e mudança de comportamento do servidor.

Palavras chaves: Recursos Humanos. Treinamento. Universidade.

“Mesmo estando na estrada certa, serás atropelado se ficares apenas sentado nela.”

Will Rogers

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo de Sistema de Treinamento.	28
Figura 02: Organograma PRDHS.....	63
Figura 03: Informações sobre o curso: desenvolvimento e potencialização de pessoas.	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Tendências declinantes e ascendentes.....	19
Quadro 02: Características da gestão estratégica e tradicional de Recursos Humanos.....	20
Quadro 03: Os cinco processos básicos na gestão de pessoas.....	22
Quadro 04: Sistemas de administração de Recursos Humanos.....	22
Quadro 05: Princípios de aprendizagem.....	34
Quadro 06: Métodos de treinamento.	37
Quadro 07: Anexo IV lei 11.091 de 2005.	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Conhecimento dos programas de treinamento oferecidos pela área de RH da UFSC.	67
Tabela 02: Participação dos servidores técnico-administrativos do CSE em treinamentos realizados pela área de RH da UFSC, a partir de 2006.	67
Tabela 03: Quantidade de treinamentos realizados, a partir de 2006.	68
Tabela 04: Anos em que os servidores realizaram os treinamentos.	68
Tabela 05: Conhecimento da disponibilidade de seu último treinamento.	68
Tabela 06: Realização de avaliação de desempenho no setor em que o servidor atua.	73
Tabela 07: Solicitação de treinamentos por parte dos supervisores.	74
Tabela 08: Frequência em que à solicitação de treinamentos por parte dos supervisores ocorre.	74
Tabela 09: Solicitação de treinamentos por parte dos servidores.	75
Tabela 10: Forma pela qual a solicitação de treinamentos, por parte dos servidores, é feita.	75
Tabela 11: Frequência em que à solicitação de treinamentos por parte dos servidores ocorre.	76
Tabela 12: Participação de seminários e/ou congressos a partir de 2006.	78
Tabela 13: Envolvimento da área de RH na participação do servidor em seminários e/ou congressos a partir de 2006.	79
Tabela 14: Conhecimento do servidor dos objetivos de treinamento, antes de realizá-lo.	85
Tabela 15: Utilização no trabalho dos conhecimentos aprendidos no treinamento.	86
Tabela 16: Característica do instrutor: Conhecimento do assunto.	86
Tabela 17: Característica do instrutor: Interesse pelo assunto.	87
Tabela 18: Característica do instrutor: Adaptabilidade do assunto a realidade dos treinados.	87
Tabela 19: Característica do instrutor: Clareza na instrução.	87

Tabela 20: Característica do instrutor: Auxílio às necessidades individuais do treinado.	88
Tabela 21: Métodos utilizados nos cursos de capacitação.	88
Tabela 22: Avaliação do treinamento por parte do participante.....	90
Tabela 23: Resultados positivos para o trabalho do treinado.....	90
Tabela 24: Avaliação do treinado após a realização do treinamento.	91
Tabela 25: Alcance dos objetivos de treinamento.	91
Tabela 26: Atendimento das expectativas do treinado.....	92

SUMÁRIO

RESUMO.....	V
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE TABELAS.....	VIII
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 RECURSOS HUMANOS	17
2.1.1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos	17
2.1.2 Processos da Administração de Recursos Humanos	21
2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	24
2.1.3.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento.....	29
2.1.3.2 Projeto do Programa de Treinamento.....	32
2.1.3.3 Implementação do Programa de Treinamento.....	35
2.1.3.4 Avaliação do Programa de Treinamento	45
2.2 A INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	48
2.2.1 A Instituição Universitária e os Recursos Humanos	50

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO	52
3.2 COLETA DE DADOS	54
3.2.1 Universo e Amostra da Pesquisa	55
3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados	56
3.3 ANÁLISE DE DADOS	57
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	58
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO UFSC.....	59
4.1.1 Caracterização do Centro Sócio-Econômico.....	60
4.1.2 Caracterização da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social	61
4.2 PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: ENFOQUE CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO DA UFSC	65
4.2.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento	69
4.2.2 Projeto e Implementação do Programa de Treinamento	76
4.2.3 Avaliação do Programa de treinamento.....	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
5.1 CONCLUSÃO.....	93
5.2 SUGESTÕES	94
5.3 RECOMENDAÇÕES.....	95
REFERÊNCIAS	96

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS.....	100
ANEXO A – FORMULÁRIO NECESSIDADES DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO	104
ANEXO B – FORMULÁRIO PREVISÃO DE AFASTAMENTO PARA CAPACITAÇÃO E OUTRAS FORMAS DE CAPACITAÇÃO	105
ANEXO C – INTERESSADOS EM CONCLUIR O ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO PELO PREPESUSFC	106
ANEXO D – FORMULÁRIO BANCO DE TALENTOS E/OU HABILIDADES	107
ANEXO E – LISTA DE TEMAS DOS CURSOS/MÓDULOS DO ANO DE 2006.....	108
ANEXO F – LISTA DE TEMAS DOS CURSOS/MÓDULOS DO ANO DE 2007.....	111
ANEXO G – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO.....	115

1 INTRODUÇÃO

É destaque nas universidades, mais do que em qualquer outro tipo de organização a influência do aperfeiçoamento continuado das pessoas para a promoção do sucesso da instituição.

As universidades dependem da competência de professores, pesquisadores, técnicos e administradores para alcançarem seus objetivos, ou seja, precisam manter seus profissionais em constante processo de atualização a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade do ensino que ministram e da pesquisa que realizam (GRILLO, 2001).

Assim, os profissionais podem contribuir para o crescimento e sucesso das universidades. Chiavenato (2008) ressalta que as organizações são dependentes das pessoas para dirigi-las, controlá-las e para fazê-las funcionar; não existem organizações sem a presença de pessoas, todas necessitam das mesmas para obter sucesso e continuidade.

Lacombe (2005) afirma que as pessoas são os atores das empresas: são elas que tomam as decisões em nome das organizações. Nesse sentido, as pessoas dependem das empresas das quais trabalham para atingirem seus objetivos individuais, e as organizações necessitam dos indivíduos capacitados para alcançar seus objetivos e cumprir com sua missão. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus colaboradores, pois as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda organização tem suas peculiaridades.

Diante disso, Chiavenato (2008) destaca que as empresas estabelecem uma série de meios para desenvolver as pessoas, agregando-lhes valor e tornando-as cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho. Bohlander, Sherman e Snell (2003) ressaltam que as organizações buscam obter as competências que dão vantagem a elas em relação aos seus concorrentes, o treinamento emerge tendo como papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimento das competências, tornando-se essencial para a implementação das estratégias.

No âmbito das Instituições de Ensino Superior, torna-se ainda mais desafiador a busca pela garantia de meios e os recursos necessários para investir no seu quadro de pessoal de forma contínua, seja na capacitação, seja nas condições de trabalho e na avaliação. Isso com o intuito de obter sucesso e atingir seus objetivos (GRILLO, 2001).

De acordo com Grillo (2001) as universidades são instituições peculiares, complexas e especializadas, que executam múltiplas atividades, relacionadas às suas funções de ensino, pesquisa e extensão. Nesses empreendimentos as políticas de Recursos Humanos merecem maior atenção, tendo em vista as categorias que nela trabalham: professores, pesquisadores,

técnicos e administradores. Torna-se fundamental que os mesmos trabalhem em harmonia, promovendo esforços positivos para a instituição.

Em meio a tal contexto, insere-se o objeto em estudo, o Centro Sócio-Econômico (CSE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Centro Sócio-Econômico é um dos onze centros de ensino da UFSC, o mesmo envolve os cursos de graduação e pós-graduação em ciências da administração, ciências contábeis, ciências econômicas e serviço social. Tal centro tem o auxílio de trinta e três servidores técnico-administrativos.

Atualmente, a UFSC possui uma Pró-Reitoria voltada para as questões de desenvolvimento humano e social, com uma subdivisão direcionada a capacitação de seus colaboradores. Essa universidade possui, em sua estrutura, 5.030 empregados, dos quais 2.177 são docentes e 2.853 são servidores técnico-administrativos, os mesmos dão suporte a 36.752 alunos divididos em nível pré-escolar, ensino básico, superior e pós-graduação (UFSC, 2008a).

Com o exposto, apresenta-se o problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso:

Como ocorre o Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico, considerando os servidores efetivados no CSE antes de 2006?

1.1 OBJETIVOS

A fim de responder o problema de pesquisa foram estabelecidos os objetivos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorre o Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico, considerando os servidores efetivados no CSE antes de 2006.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a área de Recursos Humanos da UFSC;
- b) Identificar ações do Plano de Capacitação da UFSC;

- c) Analisar as ações do Plano de Capacitação da UFSC no que diz respeito ao Centro Sócio-Econômico; e
- d) Propor recomendações para a melhoria do Plano em questão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para constituição do tema de pesquisa alguns fatores são necessários: importância, viabilidade e originalidade (CASTRO, 1977).

No que se refere à importância de um tema, Castro (1977, p. 56) destaca:

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado à uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado à uma questão teórica que merece atenção contínua na literatura especializada [...].

Considera-se o presente estudo importante tendo em vista que o mesmo envolve a análise do Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFSC, com enfoque no Centro Sócio-Econômico. Tais servidores dão suporte a formação de profissionais, interferindo, segmentos da sociedade. De acordo com Chiavenato (2002), modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas, inovadoras e cada vez mais valiosas, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. O treinamento enriquece o patrimônio das organizações.

Para a aluna, esta pesquisa torna-se importante tendo em vista o interesse pela área de Recursos Humanos e pela Instituição Universitária, por meio deste os conhecimentos sobre tais áreas são ampliados, possibilitando a realização de trabalhos futuros.

A respeito da viabilidade Castro (1977, p. 57) afirma que:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa? O prazo pode ser suficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica. Finalmente os dados necessários podem inexistir ou mesmo sua coleta ser impossível.

Considera-se a análise do Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos do CSE da Universidade Federal de Santa Catarina viável, pela facilidade de conseguir informações sobre o mesmo, já que essa possui fácil acesso e o prazo é suficiente. Somado a isso, o referencial teórico existente é satisfatório para a concretização da análise.

Por fim, este trabalho também pode ser considerado original. Castro (1977) define como original o tema que gera resultados com capacidade de surpreender. Estudos a respeito dos servidores técnico-administrativos já foram realizados em diversas áreas, até mesmo relacionados ao treinamento dos mesmos, no entanto, não se encontrou trabalhos com o mesmo enfoque deste, voltado pra o Centro Sócio-Econômico.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de conclusão de curso está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo diz respeito à fundamentação teórica, sendo que são apresentados conceitos relacionados a área de Recursos Humanos, em especial a evolução histórica da administração de RH, processos de Recursos Humanos e treinamento e desenvolvimento. O tópico destinado ao treinamento e desenvolvimento de RH encontra-se subdividido em: levantamento de necessidades de treinamento, projeto do programa, implementação e avaliação do mesmo.

Além de tais conceitos, é apresentada revisão de literatura sobre instituições universitárias, com destaque para os seus Recursos Humanos. No terceiro capítulo demonstra-se os procedimentos metodológicos, com destaque para a caracterização e tipo de estudo, coleta de dados, análise de dados e limitações da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentados os resultados, sendo que inicialmente são demonstradas as caracterizações da Instituição UFSC, do Centro Sócio-Econômico e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social. Em um segundo momento apresenta-se o Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos, com enfoque no Centro Sócio-Econômico da UFSC. Nesse capítulo, também são evidenciadas as etapas de treinamento, adaptadas a realidade da organização de estudo: levantamento de necessidades, projeto e implementação do programa e avaliação do mesmo.

Por último, apresentam-se as considerações finais, com o resgate do problema de pesquisa, bem como seus objetivos, sugestões de melhorias e recomendações para próximos trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Minayo et al. (1994) apontam que a definição teórica e conceitual é base de sustentação da pesquisa, sendo considerado momento crucial na investigação científica. É imprescindível a definição clara dos pressupostos teóricos, das categorias e conceitos a serem utilizados.

Para Zanella (2007) a elaboração da fundamentação teórica deve ter como objetivo a apresentação dos estudos relacionados ao tema, de acordo com a abordagem de outros autores. Demonstra, portanto, uma revisão da literatura existente, não somente a respeito das diferentes teorias e suas críticas, bem como trabalhos realizados com base nessas teorias.

Esta base teórica compreende os temas Recursos Humanos e Instituição Universitária, sendo o primeiro subdividido em: Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos, Processos da Administração de Recursos Humanos e Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Inserido no tópico referente à Instituição Universitária encontra-se o subtópico: a Instituição Universitária e os Recursos Humanos

2.1 RECURSOS HUMANOS

As instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros são necessários para o bom funcionamento da organização, entretanto as pessoas, denominadas de Recursos Humanos, são particularmente importantes. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, torna-se muito difícil para empresa atingir seus objetivos (BOUDREAU; MILKOVICH. 2000).

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é parte especializada da Ciência da Administração que consiste em todas as ações que têm por objetivo a integração do colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994).

2.1.1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos surge em virtude do desenvolvimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas relacionadas à gestão de pessoas. A

mesma acompanha a evolução da própria história da administração. Segundo Ivancevich (2008) a história da gestão de RH tem origem na Inglaterra, onde pedreiros, carpinteiros, trabalhadores de curtumes e demais artesãos se organizavam, formando associações. Tal união servia para a melhoria das condições de trabalho.

Ao final do século XVIII, a área evoluiu ainda mais com o evento da Revolução Industrial, da qual foram estabelecidas as bases para a nova complexa sociedade industrial. A Revolução Industrial deu início à substituição do trabalho manual pelas máquinas e energia a vapor; bem como os padrões sociais e a divisão da mão-de-obra sofreram modificações significativas. Surgiu, nessa época também, um novo tipo de funcionário, o chefe. Tais mudanças proporcionaram maior distanciamento entre trabalhadores e proprietários.

De acordo com Gil (1994) emerge nesse período o movimento de Administração Científica, iniciado por experiências de Frederick W. Taylor e Henri Fayol, os quais visavam substituir o improvisado e o empirismo. Taylor acreditava que o operário deveria produzir mais do que produzia e Fayol estabeleceu uma doutrina que atribuiu aos trabalhadores uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Girardi (2008) comenta que as várias formas de percepção dos trabalhadores por parte das organizações tiveram início com as Teorias Clássicas da Administração. Os autores, como Taylor, abordavam a mão-de-obra como meta para melhorar a produção, e somente, mais tarde surgiu a real preocupação com os funcionários.

Corroborando a isso, Coopers e Lybrand (1996) destacam que as pessoas tinham tratamento comparado a peças substituíveis de uma máquina, e as soluções combinavam a rígida supervisão com sistemas de remuneração por peças.

Para Gil (1994) o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu a partir da verificação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. A base desse movimento deu-se através das constatações desenvolvidos por Elton Mayo, em Hawthorne.

Os estudos ressaltaram a importância significativa da interação social e do trabalho em grupo no nível de produção e satisfação dos empregados. O movimento das relações humanas teve fim na década de 1960, tornando-se contribuinte da área do comportamento organizacional. Mesmo com avanços significativos, até os anos 60 a função de pessoal era associada a operários e funcionários operacionais, vista como uma unidade de manutenção de registros (IVANCEVICH, 2008).

Hoje, as organizações já perceberam a importância das pessoas e a forma como as mesmas são administradas, diferentemente do que acontecia no passado, em que o enfoque era dado à tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e a economias de escala (LACOMBE, 2005).

Coopers e Lybrand (1996) comentam que o mundo realmente mudou, os modelos de administração utilizados num contexto passado chegaram ao seu esgotamento. O quadro 01 demonstra algumas dimensões dessas mudanças, dando enfoque as características do trabalho, estrutura organizacionais e características da gestão empresarial.

	Tendência declinante	Tendência ascendente
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Reprodutibilidade • rigidez • divisão de tarefas • formação prévia • liderança autoritária 	<ul style="list-style-type: none"> • criatividade • flexibilidade • interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização • aprendizado contínuo • liderança interacional
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • hierarquia vertical, rede matricial • centralização • perenidade • aglutinação de funções 	<ul style="list-style-type: none"> • redução de níveis hierárquicos • descentralização e autonomia • instabilidade como fator de evolução • terceirização
Características da gestão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • foco no capital • teorias quantitativas • distância capital trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • foco nos Recursos Humanos • foco na gestão da informação • visão comum, identidade e valores compartilhados • colaboração, participação

Quadro 01: Tendências declinantes e ascendentes.

Fonte: Coopers e Lybrand (1996, p. 29).

Destaca-se no quadro a tendência ascendente correspondente ao foco nos Recursos Humanos, no lugar do foco no trabalho. Ivancevich (2008) evidencia que atualmente, a função de gestão de RH não se limita somente ao arquivamento, à organização e a manutenção de registros. Quando a estratégia de gestão de RH está integrada na organização, a mesma exerce papel significativo na descoberta dos problemas de Recursos Humanos da empresa e na constituição de soluções. Segundo o autor a gestão estratégica de Recursos Humanos difere significativamente da gestão tradicional de RH. Tais diferenças podem ser visualizadas no quadro 02.

	Gestão Tradicional de RH	Gestão Estratégica de RH
Responsável pela gestão e pelos Recursos Humanos	Especialistas	Gestores de linha
Objetivo	Melhor desempenho	Melhor conhecimento e uso estratégico dos ativos humanos
Papel da área de RH	Responder às necessidades	Líderar, inspirar e compreender
Visão temporal	Resultados de curto prazo	Resultados de curto, médio e longo prazos
Controle	Normas, políticas, poder da posição	Flexível, baseado nos Recursos Humanos
Cultura	Burocrática, descendente, centralizada	Aberta, participativa, delegação de poder
Ênfase	Cumprimento das normas	Desenvolvimento das pessoas
Responsabilidade	Centros de custo	Investimento nos ativos humanos

Quadro 02: Características da gestão estratégica e tradicional de Recursos Humanos.
Fonte: Ivancevich (2008, p. 8).

O quadro 02 demonstra que ao contrário da gestão tradicional de RH, a gestão estratégica de Recursos Humanos tem maior preocupação com resultados de longo, médio e curto prazos; maior investimento nos ativos humanos; ênfase no desenvolvimento das pessoas; cultura aberta e participativa; controle flexível; enfoque no uso estratégico dos Recursos Humanos; papel do RH como líder e inspirador; e a responsabilidade pelas pessoas atribuída ao gerente de linha e não ao especialista.

Apesar do enfoque crescente na importância da área de RH, muitas empresas têm dificuldades em adotar uma perspectiva estratégica, tendo em vista que seus gestores de Recursos Humanos tiveram educação e treinamento limitado, voltados em principal a sua área de especialização, ou seja, não possuem conhecimento suficiente em finanças, contabilidade, marketing e produção. E não conseguem enxergar a área em questão como contribuinte às iniciativas estratégicas, aos objetivos e aos programas da organização (IVANCEVICH, 2008).

Bohlander, Sherman e Snell (2003) destacam quatro critérios que evidenciam a importância das pessoas e a aproximação da gestão de RH com a gestão estratégica. São eles:

- a) os Recursos Humanos devem ter valor: Os indivíduos são fonte de vantagem competitiva quando aperfeiçoam a eficiência ou a efetividade da empresa;
- b) os recursos devem ser diferenciados: Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes;

- c) os recursos devem ser difíceis de imitar: Pessoas apresentam-se como diferencial competitivo quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros; e
- d) os recursos devem ser organizados: Os indivíduos são fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e utilizados em novas atribuições.

A era da responsabilidade pela gestão de RH é consequência das preocupações com a produtividade, da ampla redução de pessoal e reestruturação das organizações, da necessidade de gerir eficazmente a mão-de-obra cada vez mais diversificada e de usufruir satisfatoriamente todos os recursos da organização a fim de se manter em um mercado ainda mais competitivo e complexo (IVANCEVICH, 2008).

Para Ivancevich (2008), nos dias atuais, a função de gestão de RH está muito mais integrada e envolvida estrategicamente. A importância do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da recompensa, da compensação e da motivação dos colaboradores é reconhecida e praticada por gestores de cada unidade e área funcional de uma organização. Assim, a gestão de RH, bem como as demais funções devem atuar juntas para atingir o nível necessário de eficácia organizacional, a fim de competir tanto no âmbito local e internacional.

2.1.2 Processos da Administração de Recursos Humanos

Conforme Ivancevich (2008) a gestão estratégica de Recursos Humanos pode ser definida como o desenvolvimento e implantação de processos de RH, a fim de aprimorar e facilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Tais processos devem estar em sintonia com a visão, a missão e as metas da organização.

Chiavenato (2008) classifica a gestão de pessoas em cinco processos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas. Esses são intimamente inter-relacionados e interdependentes. Sua interação faz com que qualquer alteração ocorrida em um dos cinco provoque influências nos demais, que alimentarão influências nos outros e assim por diante. Sob o enfoque de uma visão sistêmica os processos podem ser visualizados como subsistemas de um sistema maior, constituído pela gestão de pessoas.

As características de cada um dos subsistemas de RH descritas por Chiavenato (2008) são evidenciadas no quadro 03.

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de Recursos Humanos
		Recrutamento
		Seleção
		Integração
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Análise e descrição de cargos
		Planejamento e alocação de Recursos Humanos
		Plano de carreiras
		Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Administração de salários
		Planos de benefícios sociais
		Higiene e segurança do trabalho
		Relações trabalhistas
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento
		Desenvolvimento de Recursos Humanos
		Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados
		Sistemas de informação
		Auditoria de Recursos Humanos

Quadro 03: Os cinco processos básicos na gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

O processo de provisão está relacionado a quem irá trabalhar na organização. Já a aplicação objetiva definir o que as pessoas farão na empresa, através do planejamento e alocação de Recursos Humanos, por exemplo. A manutenção diz respeito em como manter as pessoas trabalhando na organização. O desenvolvimento refere-se em como preparar e desenvolver as pessoas, por meio de treinamento, desenvolvimento de Recursos Humanos e desenvolvimento organizacional. E por fim, a monitoração envolve como saber o que são e o que fazem as pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Corroborando a isso, Gil (1994) apresenta as abordagens de diversos autores a respeito da classificação dos processos de RH, as mesmas podem ser visualizadas no quadro 04.

Aquino (1979)	Lobos (1979)	Chiavenato (1989)	Toledo (1989)
Procura	Planejamento	Suprimento	Atração
Desenvolvimento	Execução	Aplicação	Manutenção
Manutenção	Controle	Manutenção	Motivação
Pesquisa	Correção	Desenvolvimento	Treinamento e desenvolvimento
		Controle	

Quadro 04: Sistemas de administração de Recursos Humanos.

Fonte: Gil (1994).

O autor considera para fins didáticos a classificação dos sistemas de Recursos Humanos em cinco subsistemas: suprimento, aplicação, manutenção, capacitação e desenvolvimento e avaliação e controle, semelhante à classificação de Chiavenato (*apud* GIL, 1994), exposta no quadro 04. O sistema de suprimento condiz a tudo que é realizado para que os elementos advindos do ambiente externo passem a integrar a organização. A aplicação refere-se aos procedimentos utilizados para que as pessoas que já fazem parte da instituição possam ser utilizadas de maneira racional.

A manutenção envolve as atividades que visam manter os Recursos Humanos na organização. O sistema de capacitação e desenvolvimento corresponde aos procedimentos destinados a tornar os colaboradores mais aptos para a execução de suas atribuições. Por fim, o processo de controle e avaliação tem o objetivo de reunir todas as informações a respeito dos Recursos Humanos que possam ser úteis à gestão.

Uma outra classificação pode ser destacada, Ivancevich (2008) expõe o modelo ARDM de gestão de Recursos Humanos, em que:

- a) a letra “A” refere-se aquisição de Recursos Humanos;
- b) a letra “R” diz respeito à recompensa;
- c) a letra “D” trata do desenvolvimento de RH; e
- d) a letra “M” faz referência à manutenção e proteção.

Nesse modelo são inseridas também as influências ambientais externas e internas, que afetam direta ou indiretamente a conciliação entre as atividades da gestão de RH e as pessoas. O autor ressalta que o enfoque de cada processo deve ser concentrado nas pessoas e resultados, e que os resultados finais esperados devem ser práticas éticas e socialmente responsáveis e produtos e serviços competitivos de alta qualidade.

Boog (1981) destaca que os subsistemas de Recursos Humanos devem atuar de maneira integrada, o mesmo dá ênfase à integração do treinamento aos outros órgãos e atividades da área de RH. Entretanto, na prática, nem sempre isso ocorre, tendo em vista a existência de um certo descompasso nas organizações, seja pela falta de políticas definidas de pessoal, seja pela falta de comunicação entre os profissionais dessa área. O autor defende que tal descompasso deva desaparecer, sob a pena de ser decretada a falência do próprio Sistema de Recursos Humanos.

Apresenta-se a seguir o processo de treinamento e desenvolvimento de RH, com destaque para cada uma de suas etapas componentes.

2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

O treinamento tornou-se fundamental, para o desenvolvimento das civilizações, conforme o homem inventou ou criou o vestuário, abrigo, instrumentos, armas, assim como estabeleceu a linguagem, as comunicações e as atividades comerciais e de serviços. O treinamento foi importante, pois tornou possível a transmissão de conhecimentos e de habilidades que essas invenções e criações demandaram (BOOG, 1981).

De acordo com Boog (1981) não importam os métodos utilizados pelos indivíduos para transmitir, expor, demonstrar, discutir ou praticar. O que realmente importa é que a mensagem a ser transmitida pelos outros, quando recebida sucessivamente, garantiu que a aprendizagem fosse obtida.

Conforme o autor é notório que o evento da Revolução Industrial proporcionou o encerramento da primeira etapa de acumulação de conhecimentos ao longo dos séculos e deu início a fase seguinte. Estima-se que em apenas 150 anos o homem tenha dobrado os conhecimentos acumulados até então.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) após a Segunda Guerra Mundial, em especial a partir da década de 1960, diversas transformações ocorreram no mundo dos negócios. Dentre as quais destaca-se o reconhecimento de que o mundo consiste num sistema composto por partes interdependentes inseridas em um ambiente de incertezas. Tais transformações passaram a exigir dos colaboradores mais autonomia, liderança, criatividade e iniciativa, com o objetivo de obter um desempenho superior para enfrentar a competição que se tornou bem mais acirrada. Assim, as novas práticas fizeram surgir os departamentos de treinamento e desenvolvimento nas empresas.

Para Bohlander, Sherman e Snell (2003, p. 134) “o treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas”. O mesmo é, nos dias de hoje, parte fundamental no desenvolvimento e fortalecimento das competências de seus colaboradores, contribuindo para a implementação de estratégias. Além do mais, as tecnologias em rápida transformação exigem que os empregados aperfeiçoem continuamente seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs) para lidar com novos processos e sistemas.

As empresas precisam de pessoas competentes e motivadas para produzir. A capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que as atividades sejam executadas com eficiência e eficácia. As organizações treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores (LACOMBE, 2005).

A palavra treinamento tem diversos significados. Chiavenato (2008, p. 401) destaca que:

Alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho nas organizações. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral. Outros referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, o qual dividem em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Boog (1981) afirma que para alguns autores a educação é geral e o treinamento é específico; para outros a educação se dirige ao homem como um todo e o treinamento tem como objetivo particular o trabalhador, ainda existem alguns que comentam que o primeiro citado prepara para a vida, enquanto o segundo prepara para o trabalho. O autor considera, diante as definições de especialistas, que a educação visa desenvolver integralmente a personalidade, e o treinamento objetiva integrar o indivíduo em seu trabalho, visando o seu desempenho, a fim de atender as necessidades de produção.

Chiavenato (2008) considera a educação como toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, no qual está inserido, no sentido de se adaptar a normas e valores vigentes e aceitos pela sociedade. A mesma pode ser vista, também, como o preparo para a vida pela vida. Um tipo de educação é a educação profissional, a mesma visa à capacitação do homem para o exercício profissional, e compreende três etapas:

- a) formação profissional: visa o preparo do indivíduo para uma profissão em determinado mercado de trabalho;
- b) desenvolvimento profissional: é a educação que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão; e
- c) treinamento: tem como objetivo adaptar a pessoa ao cargo ou função.

O autor aponta que o treinamento consiste no processo educacional de curto prazo feito de maneira sistemática e organizada por meio do qual os indivíduos aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento abrange a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, a atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências.

Lacombe (2005) define treinamento como qualquer atividade que ajude a tornar um indivíduo apto a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções, ou para prepará-lo para exercer novas funções ou atividades.

Segundo Werther e Davis (1983) os empregados com longo tempo de serviço necessitam de treinamento, evitando a obsolescência e ajudando na melhor execução das suas funções atuais. A preparação dos funcionários para futuras responsabilidades de cargo é denominada, pelos autores, de desenvolvimento de Recursos Humanos. Tanto treinamento como desenvolvimento ensinam aos empregados as aptidões, conhecimentos ou atitudes necessários.

De acordo com Bohlander, Sherman e Snell (2003) existem diversos especialistas que distinguem treinamento e desenvolvimento, os mesmos consideram o primeiro como algo mais focalizado para questões concernentes a desempenho no curto prazo, enquanto o segundo é mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Assim com a combinação dos dois termos chega-se à frase "treinamento e desenvolvimento", que indica ao conjunto de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.

Para Boudreau e Milikovich (2000) treinamento diz respeito a um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aprimorar as capacidades e motivação dos colaboradores a fim de torná-los futuros membros valiosos da empresa. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Treinamento e desenvolvimento, para Ivancevich (2008) consistem em processos que objetivam proporcionar aos colaboradores informação, capacitação, e compreensão da organização e suas metas, bem como auxiliam ao funcionário a continuar a contribuir de forma positiva, com um bom desempenho. O treinamento ajuda o empregado a realizar melhor o trabalho que ele já executa, enquanto o desenvolvimento prepara o funcionário para o futuro.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2004) afirmam que o treinamento é um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, o mesmo visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais. O treinamento prepara os indivíduos para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-los atualizados com a tecnologia utilizada na realização de suas atividades.

Para Lacombe (2005) a principal razão pela qual as organizações treinam é para proporcionar ao funcionário novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Com isso, o

mesmo deve produzir mais e melhor para a empresa, gerando um retorno de investimento que a companhia fez em treinamento. Alguns outros fatores são considerados importantes pelo autor, são eles:

- a) todas as organizações têm suas peculiaridades, que o novo empregado desconhece, portanto, as técnicas, políticas, normas e planos específicos da organização precisam ser ensinadas aos mesmos;
- b) novas funções surgem e outras são extintas, o conhecimento humano evolui, assim torna-se necessário que as pessoas se atualizem e adotem a prática de aprendizado contínuo;
- c) bons profissionais buscam aprender e evoluir; organizações que não treinam seus funcionários não atraem bons profissionais;
- d) as exigências de mercado se modificam constantemente, no entanto, os indivíduos continuam sendo preparados pelas instituições de educação e de preparação de mão-de-obra com deficiências em relação àquelas exigências; e
- e) as pessoas desejam ser treinadas e as melhores podem chegar ao ponto de considerar que o risco de permanecer numa organização que não treina é maior que o risco de sair, portanto, o treinamento contribui para reduzir a rotatividade de pessoal.

Lacombe (2005) afirma que quem trabalha numa empresa ganha não somente a remuneração, mas também contatos profissionais e aprendizagem. A consciência da importância do treinamento que empresa tem, demonstra para seus funcionários a preocupação com as pessoas que nela trabalham. Werther e Davis (1983) afirmam que o treinamento deve ser considerado como um investimento que a organização faz nos empregados. Esse investimento paga dividendos para o funcionário, para a organização e para os outros trabalhadores.

Boudreau e Milkovich (2000) destacam que as organizações podem usar o treinamento como uma ferramenta estratégica para alcançar os objetivos da empresa e de seus funcionários. A relação entre treinamento e objetivos pode parecer óbvia, no entanto, a mesma acaba sendo esquecida no cotidiano. Assim, o treinamento torna-se uma atividade, e não uma estratégia.

Para Boog (1981) deve estar claro a abrangência do papel do treinamento na empresa de hoje, o mesmo não deve ser visto como algo restrito a oferecer condições para que os funcionários melhor se capacitem ou se desenvolvam, mas também como força capaz de intervir na organização e no seu processo produtivo. Somente se o colaborador entendê-lo assim, poderá dar a empresa o que a mesma espera dele; algo capaz de ajudá-lo na tarefa de

maximizar os resultados, minimizando os custos e otimizando os Recursos Humanos disponíveis, tornando-os mais eficientes e eficazes.

Sob um enfoque mais amplo, Bohlander, Sherman e Snell (2003) consideram que o objetivo do treinamento consiste na contribuição para a realização das metas gerais da empresa, com base nisso é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Para se ter certeza de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho individual e organizacional deve-se utilizar a abordagem sistêmica de treinamento. Tal abordagem envolve quatro fases: avaliação de necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação; a figura 01 expõe o Modelo de Sistemas de Treinamento, proposto por Bohlander, Sherman e Snell (2003).

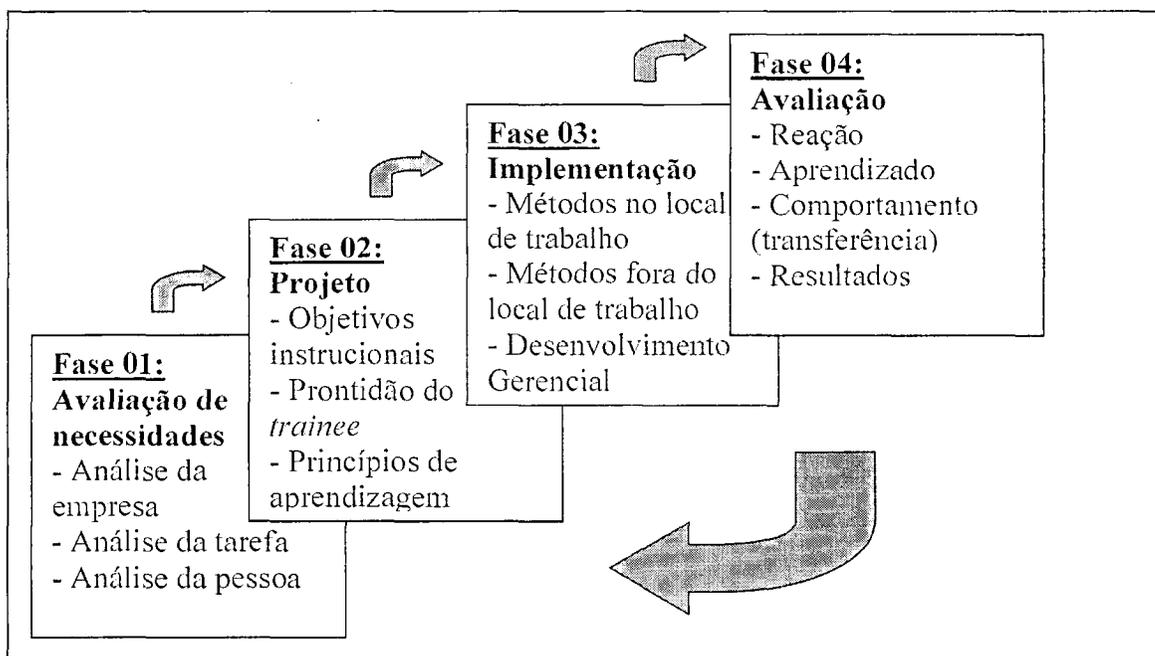


Figura 01: Modelo de Sistema de Treinamento.
Fonte: Adaptado de Bohlander, Sherman e Snell (2003).

Cada fase oferece subsídios para a seguinte, constituindo-se como um ciclo contínuo. Destaca-se que a fase 04, não constitui como a fase final, a mesma irá realimentar o sistema, dando continuidade ao processo com a fase 01.

Semelhante a classificação de Bohlander, Sherman e Snell (2003), Chiavenato (2008) exhibe quatro fases para o processo de treinamento, são elas:

- a) levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico);
- b) programação de treinamento para atender as necessidades;
- c) implementação e execução; e
- d) avaliação dos resultados.

Diante do exposto, caracterizam-se a seguir as fases componentes do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para fins deste estudo, os resultados serão apresentados tendo como base a subdivisão proposta por Bohlander, Sherman e Snell (2003), com algumas adaptações. Descreve-se a seguir as seguintes fases: levantamento de necessidades de treinamento, projeto do programa de treinamento, implementação do programa de treinamento e avaliação do programa de treinamento.

2.1.3.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento

De acordo com Ivancevich (2008) os primeiros passos na gestão do treinamento estão na determinação das necessidades de treinamento, bem como a definição dos objetivos de tais necessidades. Nesta fase são analisadas as necessidades organizacionais, dos conhecimentos, aptidões e habilidades necessários para realizar o trabalho e das necessidades da pessoa ou ocupante do cargo; requer um estudo dos objetivos de longo e curto prazo da empresa. Os objetivos relacionados a finanças, sociedade, Recursos Humanos, crescimento e mercado precisam ser combinados com o talento humano, a estrutura, a atmosfera e a eficiência da empresa.

Boog (1981) comenta que a chave de sucesso para os programas de treinamento está na identificação real das necessidades e propõe pressupostos metodológicos básicos que fundamentam a análise das necessidades, alguns deles são:

- a) é indicado pesquisar as necessidades por meio de levantamentos efetuados que abordam as partes da organização como um todo;
- b) sendo a empresa um complexo de atividades interdependentes, a identificação das necessidades deve ser efetuada mediante a participação conjunta dos representantes das diversas atividades;
- c) a maneira de realizar o levantamento deve estimular a participação livre e espontânea dos membros dos grupos, para que os dados obtidos sobre a organização sejam válidos; e
- d) os participantes da análise das necessidades devem ocupar cargos que estão relacionados aos objetos em estudo, bem como tais indivíduos devem representar totalmente as diversas áreas relacionadas;

Bohlander, Sherman e Snell (2003) destacam que para se ter certeza de que o treinamento é oportuno e como enfoque nas prioridades, os gerentes devem fazer a avaliação sistemática das necessidades, utilizando três tipos de análises: análise de empresa, análise de

tarefa e análise de pessoas, das quais correspondem as análises do sistema organizacional, do sistema treinamento e do sistema de aquisição de habilidades, propostos por Chiavenato (2008).

A análise da empresa consiste em um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde deve ser dado ênfase de treinamento. Inclui-se nesta, questões de análise de políticas públicas e econômicas, iniciativas estratégicas, mudanças tecnológicas, globalização, reengenharia, gerenciamento da qualidade total, reestruturação organizacional, *dowsing*, *empowerment*, trabalho em equipe, tendências da força de trabalho. Paralelamente às forças de influência nas necessidades de treinamento, a análise da empresa abrange o exame dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos, disponíveis para atingir os objetivos de treinamento (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

Corroborando a isso, Chiavenato (2008) afirma que a análise organizacional não envolve somente o estudo de toda a empresa (missão, objetivos, recursos, competências) como também o ambiente socioeconômico e tecnológico que a mesma está inserida. Tal análise auxilia a responder sobre o que deve ser ensinado e aprendido em termos de um plano e estabelece a filosofia de treinamento para toda a organização.

A análise organizacional evita que problemas de capacitação sejam particularizados nos funcionários ou que as necessidades individuais sejam privilegiadas em detrimento daquelas de caráter organizacional. Considera-se, nessa etapa, o planejamento da empresa, as características básicas dos empregados e do corpo gerencial, a cultura organizacional entre outros (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2004).

Para Bohlander, Sherman e Snell (2003) o segundo passo na avaliação das necessidades diz respeito à análise da tarefa, a mesma envolve a revisão dos cargos e a especificação a fim de identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhá-los. Sua finalidade geral está na determinação do conteúdo exato do programa de treinamento.

Segundo Abreu (2006) na etapa de análise de tarefa, denominada pelo autor como necessidades operacionais ou funcionais, é importante uma permanente revisão e atualização do plano de cargos da empresa e uma visão prospectiva do que os mesmos venham a ser no futuro. Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2004) afirmam que através da análise dos cargos pode-se identificar as necessidades de treinamento por meio da simples comparação entre os requisitos do cargo e a efetiva capacitação de seu ocupante.

A última etapa do levantamento de necessidades consiste na análise da pessoa, conforme classificação de Bohlander, Sherman e Snell (2003), essa envolve a determinação

de quais funcionários precisam de treinamento e quais não precisam. Bohlander, Sherman e Snell (2003, p. 139) afirma que:

[...] a análise completa ajuda as empresa a evitar o erro de mandar todos os funcionários para treinamento quando alguns não precisam. Além disso, a análise da pessoa ajuda os gerentes a determinar o que os futuros treinados são capazes de fazer quando entram em treinamento para que os programas possam enfatizar as áreas em que eles mostram deficiências.

A análise da pessoa, também é evidenciada por Abreu (2006), o autor comenta que a constatação de necessidade de treinamento de determinados colaboradores pode ter conotação positiva, quando resulta na verificação do potencial demonstrado dos colaboradores, que os fazem merecer investimentos adicionais para o complemento de suas competências.

Para a realização das análises referentes ao levantamento de necessidades, Chiavenato (2008) sugere alguns meios utilizados para que isso ocorra:

- a) avaliação de desempenho: por meio dessa ferramenta é possível verificar os empregados que estão executando suas atividades abaixo do nível desejado e descobrir quais setores da organização precisam de atenção imediata em treinamento;
- b) observação: constatar onde há evidência de trabalho ineficiente, como, por exemplo, atraso em relação ao cronograma;
- c) questionários: pesquisas feitas através de questionários que demonstrem as necessidades de treinamento;
- d) solicitação de supervisores e gerentes: quando a necessidade de treinamento atinge um nível mais elevado, gerentes e supervisores solicitam treinamento para o seu pessoal;
- e) entrevistas com supervisores e gerentes: contados com os responsáveis pelos diversos setores por meio de entrevistas, a fim de encontrar referência a problemas solucionáveis através do treinamento;
- f) reuniões interdepartamentais: discussões acerca de assuntos que dizem respeito a objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para a determinados objetivos e outros assuntos administrativos;
- g) exame de empregados: resultados dos testes de seleção de funcionários que executam determinadas funções ou tarefas;
- h) modificação do trabalho: toda vez que modificações totais ou parciais de trabalho sejam inseridas torna-se necessário o treinamento dos colaboradores a respeito dos novos métodos e processos de trabalho;

- i) entrevista de saída: momento mais apropriado para conhecer a opinião do empregado sobre a organização e as razões que o motivaram a deixar da empresa. É possível que sejam identificadas várias deficiências da organização nesse momento;
- j) análise de cargos: evidencia um quadro de tarefas e habilidades que o ocupante deverá possuir; e
- k) relatórios periódicos: tais relatórios podem demonstrar as possíveis deficiências passíveis de treinamento.

Definidos os meios de levantamento de necessidades e a posterior análise de necessidades, tem-se início a segunda etapa dos programas de treinamento, que consiste na elaboração do programa de treinamento, conforme classificação de Bohlander, Sherman e Snell (2003) ou programação de treinamento, de acordo com divisão de Chiavenato (2008).

2.1.3.2 Projeto do Programa de Treinamento

Bohlander, Sherman e Snell (2003) acreditam que o sucesso dos programas de treinamento, mais que da capacidade da organização de identificar as necessidades de implantá-los, depende do uso das informações, advindas do processo de levantamento de necessidades, para elaborar programas de treinamento de primeira classe.

Boog (1981) afirma que nessa etapa, denominada pelo mesmo como planejamento de programas de treinamento, deve-se considerar todo problema de treinamento, diante de suas características peculiares, como único, diferente dos semelhantes, e assim o mesmo deve ser tratado. A partir disso, o gestor de treinamento conduzirá o planejamento do programa em conjunto com a área solicitante, obedecendo a uma metodologia própria e sistemática, buscando desenvolver uma atividade intelectual correspondente à reflexão, à decisão e ao acompanhamento da ação e à revisão de planos.

Assim, com base na análise das necessidades, algumas questões podem ser elaboradas na etapa de programação de treinamento, das quais devem ser o enfoque nesta etapa, as mesmas são evidenciadas por Chiavenato (2008).

- a) O que deve ser ensinado?
- b) Quem deve aprender?
- c) Quando deve ser ensinado?
- d) Onde deve ser ensinado?
- e) Como se deve ensinar? e
- f) Quem deve ensinar?

Já Bohlander, Sherman e Snell (2003) acreditam que o enfoque para a elaboração do programa de treinamento deve estar em quatro questões cruciais: objetivos instrucionais, prontidão e motivação do treinado, princípios de aprendizagem e características dos instrutores. Os objetivos instrucionais abordam “[...] as habilidades ou os conhecimentos adquiridos e/ou as atitudes a serem mudadas” (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003, p. 141).

Para Robbins (2002) quando é decidido que o treinamento é necessário, as metas de treinamento devem ser especificadas, as mesmas devem estar claras tanto para quem desenvolve o programa tanto para o treinado, essas metas podem ser utilizadas após a conclusão do programa, como forma de avaliar a sua eficácia.

Os objetivos do treinamento, conforme Boog (1981) devem estar baseados em resultados quantificáveis, mensuráveis e nos comportamentos factíveis de verificação e observação, caso o gestor de treinamento não consiga, em conjunto com os responsáveis pela área, determinar os objetivos de maneira clara e como serão verificados, não deverá continuar o processo de planejamento e elaboração do programa de treinamento.

A segunda questão que merece destaque dentro da elaboração do programa de treinamento é denominada, por Bohlander, Sherman e Snell (2003), de prontidão e motivação dos treinados. A prontidão se refere à maturidade e experiência do treinado. Os participantes do programa de treinamento devem ser avaliados para verificar se os mesmos possuem os conhecimentos e as habilidades necessários para absorver o que lhes será apresentado. Já a motivação está relacionada ao reconhecimento por parte dos futuros treinados da necessidade de novos conhecimentos e habilidades, e do desejo de aprender.

Boudreau e Milkovich (2000) afirmam que a motivação mais importante que o treinado precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho. O apoio dos chefes e a expectativa de que os resultados de treinamento serão avaliados posteriormente no trabalho são fatores que contribuem para a motivação do treinado. A motivação do colaborador também afeta seu aprendizado durante o programa.

Os princípios de aprendizagem consistem na terceira questão enfoque na elaboração dos programas de treinamento, conforme divisão de Bohlander, Sherman e Snell (2003). É nesse momento que se passa do foco na empresa para um foco nos funcionários. Torna-se importante, nessa transição, considerar as características de programas de treinamento que auxiliem os colaboradores a captar novos materiais, a entender como podem usá-los em suas vidas e a transferi-los à execução de suas tarefas no seu trabalho. Os princípios de aprendizagem podem ser visualizados no quadro 05.

Princípios de aprendizagem	Descrição
Estabelecimento de Metas	Estabelecer metas para focalizar e motivar o comportamento é um procedimento igualmente valioso que estende ao treinamento.
Significado da Apresentação	O material a ser aprendido deve ser apresentado da maneira mais significativa possível.
Modelagem	A modelagem aumenta a importância do treinamento comportamental.
Diferenças Individuais	As pessoas aprendem em níveis e formas diferentes.
Prática Ativa e Repetição	As atividades realizadas diariamente tornam-se parte do repertório de habilidades do indivíduo.
Aprendizado do Todo <i>versus</i> a Parte	Se a tarefa pode ser dividida com sucesso, provavelmente deverá ser dividida para facilitar o aprendizado. caso contrário, deverá ser ensinada como uma unidade.
Período de Aprendizagem: em massa ou distribuído	A quantidade de tempo dedicado para prática em uma sessão determina a efetividade de do treinamento.
<i>Feedback</i> e Reforço	Conforme um treinamento de um funcionário evolui, o <i>feedback</i> servirá para o conhecimento dos resultados e motivação.

Quadro 05: Princípios de aprendizagem.
Fonte: Adaptado de Bohlander, Sherman e Snell (2003).

Assim, têm-se como princípios de aprendizagem o estabelecimento de metas, significado da apresentação, modelagem, diferenças individuais, prática ativa e repetição, aprendizagem do todo *versus* à parte, período de aprendizagem, *feedback* e reforço.

Por fim, o último tópico inserido na elaboração de programa de treinamento, proposto por Bohlander, Sherman e Snell (2003), diz respeito às características dos instrutores. De acordo com Abreu (2006) uma das principais tarefas dos instrutores está no suprimento das condições e dos meios para que cada participante possa exercer e desenvolver suas habilidades e atingir os melhores resultados do processo de capacitação e desenvolvimento.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) acreditam que um bom treinador deve demonstrar algumas características essenciais, a saber:

- a) conhecimento do assunto: os participantes do programa esperam que os seus instrutores tenham pleno conhecimento do tema;
- b) adaptabilidade: para o repasse das instruções aos funcionários, os treinadores devem estar cientes de que as mesmas devem estar de acordo com a capacidade dos treinados;

- c) sinceridade: os participantes admiram a sinceridade de seus instrutores;
- d) senso de humor: pode-se utilizar de casos ou histórias engraçadas para prender a atenção do treinado;
- e) interesse: bons instrutores têm grande interesse pelo assunto que estão transmitindo;
- f) instruções claras: o treinamento é retido por mais tempo quando as instruções são dadas de forma clara;
- g) assistência individual: a preocupação com aprendizado do treinado torna-se evidenciada quando o mesmo, participante de um grupo em treinamento, também tem assistência individual; e
- h) entusiasmo: os funcionários tendem a reagir positivamente a um clima de entusiasmo.

Boog (1981) afirma que ao final da fase de planejamento, deve-se realizar os ajustes finais do plano, ou seja, antes de ser implementado oficialmente um plano de treinamento deve ser testado, isso pode ser feito por meio da aplicação desse a um grupo piloto, dos quais identificarão as necessidades de mudanças, ou simulação, em que os instrutores são avaliados: a crítica construtiva complementa a preparação dos mesmos.

Com a elaboração do programa, pode-se introduzir a terceira etapa do processo de treinamento, denominada por Chiavenato de execução do treinamento, e nomeada implementação do programa de treinamento por Bohlander, Sherman e Snell (2003).

2.1.3.3 Implementação do Programa de Treinamento

A execução ou implementação das atividades de treinamento obedece ao que foi estabelecido no planejamento e programação. De acordo com Abreu (2006, p. 99):

O ato de executar significa operacionalizar as ações que foram planejadas e programadas, obedecendo-se aos critérios de logística e de disponibilidade dos recursos existentes. Significa, também, fazer o processo funcionar, visando a transformar os insumos em produtos finais, que satisfaçam às necessidades dos clientes.

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) afirmam que nem sempre o que foi planejado na etapa anterior apresenta-se no momento de execução como adequado, é nesta etapa que se promovem as adaptações necessárias de acordo com a reação observada dos treinados. A execução envolve o momento de entrega, constituindo como a última oportunidade para se alcançar os objetivos e a eficácia do treinamento.

Para Chiavenato (2008), nessa etapa, a relação instrução x aprendizagem deve ser considerada, a instrução refere-se ao ensino organizado de certa tarefa ou atividade, enquanto a aprendizagem consiste na incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo, portanto, aprender é modificar o comportamento em direção ao qual foi instruído. Nem sempre ensinar significa em um aprendizado por parte do treinado, a ênfase deve estar no aprender e não apenas em ensinar.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) destacam que, na fase de implementação, a escolha do método de treinamento adequado merece destaque, o mesmo deve ser selecionado para que os CHAs sejam aprendidos. Ivancevich (2008) afirma que a escolha do método depende da combinação de vários critérios, assim tal escolha pode ser feita com base na quantidade de funcionários atendidos pelo programa, nos custos relativos a cada participante, na disponibilidade das diversas alternativas de materiais de desenvolvimento e na capacidade relativa de aprendizado dos colaboradores.

O autor aponta que muito se discute em torno de como determinar a melhor abordagem ou técnica de desenvolvimento; alguns especialistas sugerem a combinação de várias abordagens, outros defendem a utilização de técnicas humanistas ou de técnicas comportamentais ou de abordagens cognitivas. As técnicas humanistas incluem a auto-avaliação, a visualização, e reflexão dirigida. Já as técnicas comportamentais abrangem a representação de papéis, o reforço positivo e as simulações. E a abordagem cognitiva envolve palestras, discussões, leituras e debates.

Ao comentar sobre os critérios para a seleção das técnicas de treinamento, Mager (*apud* Boog, 1981, p. 110) destaca:

Há muitas técnicas para apresentar informações e transmitir habilidades; nem todas são igualmente efetivas na consecução de cada um dos objetivos de ensino; portanto, será útil discutir os princípios básicos que nortearão escolhas racionais. Uma palavra de advertência: embora escolares e professores existam há séculos e embora os pesquisadores em educação estejam trabalhando há décadas, ainda não há uma diretriz científica segura que nos diga como fazer uma seleção criteriosa de estratégias adequadas de ensino.

A fim de auxiliar na escolha do método mais adequado ao treinamento, Bohlander, Sherman e Snell (2003) dividem os vários métodos em dois grupos básicos: para funcionários em cargos não-gerenciais e para gerentes, tal divisão pode ser visualizada no quadro 06.

Métodos de treinamento para Cargos Não-Gerenciais	Métodos de treinamento para Cargos Gerenciais
Treinamento no Local de Trabalho	Experiências no Local de Trabalho
Treinamento Profissionalizante	Seminários e Conferências
Treinamento Cooperativo, Estágios e Treinamento Governamental	Estudo de Caso
Instrução de Sala de Aula	Jogos Empresariais
Instrução Programada	Desempenho de Papel
Métodos Audiovisuais e Treinamento Assistido por Computador	Modelagem Comportamental
Método de Simulação	

Quadro 06: Métodos de treinamento.

Fonte: Adaptado de Bohlander, Sherman e Snell (2003).

Ressalta-se que essa divisão é meramente didática, alguns métodos podem ser utilizados para ambos os grupos.

O treinamento no local de trabalho (TLT) é o método mais utilizado tanto para cargos não-gerenciais quanto para cargos gerenciais. O TLT possui a vantagem de fornecer experiências práticas sob as condições de trabalho normais e uma oportunidade para o treinador construir bons relacionamentos com novos colaboradores. Apesar do uso freqüente, essa forma de treinamento tem a sua implementação de forma mais inadequada, tendo em vista a falta de um ambiente de trabalho bem-estruturado, pouca habilidade de treinamento dos gerentes e ausência de critérios de desempenho de trabalho bem definidos (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

De acordo com Chiavenato (2008) o treinamento no local de trabalho pode ser ministrado por meio de funcionários, supervisores ou especialistas de *staff*. Não requer acomodações e equipamentos especiais, encontra grande aceitação, em decorrência de sua praticidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha.

Boudreau e Milikovich (2000) acreditam que uma das vantagens dessa forma de treinamento é que o mesmo cria o ambiente, fatos e recompensas idênticos aos que serão enfrentados depois, no trabalho de verdade. O realismo é evidente.

Conforme Bohlander, Sherman e Snell (2003) a segunda forma de treinamento para cargos não-gerenciais consiste no treinamento profissionalizante, sendo considerada uma extensão do TLT. Nesse método os indivíduos que estão entrando no mercado de trabalho, em principal, relacionados a ofícios como maquinista, técnico em laboratório ou eletricista, recebem instrução e passam por experiências reais, tanto no seu trabalho quanto fora dele, recebendo instrução sobre aspectos práticos e teóricos do trabalho.

Lacombe (2005) considera tal modalidade como capacitação técnico-profissional, e afirma que a mesma destina-se a melhorar o desempenho de profissionais voltados para assuntos técnicos, capacitando-os para funções de maior dificuldade.

O treinamento cooperativo, estágios e treinamento governamental são classificados por Bohlander, Sherman e Snell (2003), como a terceira forma de treinamento não-gerencial. O cooperativo é muito semelhante ao profissionalizante, tendo em vista que combina experiência prática no emprego com aulas formais. No entanto, o mesmo é usado em conexão com programas para segundo grau e faculdades que incorporam experiências em tempo parcial ou integral.

Já os estágios, segundo o autor, são patrocinados por faculdades, universidades e uma série de organizações, que oferecem aos estudantes a oportunidade de adquirir experiência no mundo real enquanto descobrem como atuarão nas organizações de trabalho. Lacombe (2005) destaca que os estagiários são estudantes de instituições de ensino superior ou de formação técnica reconhecidas oficialmente pelo governo. Esses não possuem vínculo empregatício, por isso não podem ser considerados como empregados. Muitas organizações utilizam-se de estágios para avaliar e treinar jovens com potencial de contratação.

Corroborando a isso, Boog (1981) evidencia que o estágio, enquanto modalidade de treinamento, configura-se como instrumento útil para o suprimento de posições iniciais na organização, como Recursos Humanos que apresenta o perfil básico resultante da formação escolar, além de potencial para desenvolver-se.

O treinamento governamental, inserido nesse grupo, diz respeito ao patrocínio do governo a uma série de programas de treinamento tanto para funcionários novos quanto para atuais. Insere-se nesse contexto, os programas voltados a jovens carentes (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

A instrução de sala de aula apresenta-se como a quarta forma de treinamento não-gerencial, descrito por Bohlander, Sherman e Snell (2003), seu uso é generalizado na educação, sendo que permite que um número considerável de alunos seja orientado por uma quantidade mínima de instrutores. Esse método presta-se especialmente ao treinamento em que as informações possam ser repassadas por meio de palestras, demonstrações, filmes ou via instrução por computador.

Semelhante a essa categoria, Lacombe (2005) destaca o treinamento formal interno, que abrange cursos; palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou

para prepará-las para novas funções. O curso pode ser ministrado por pessoas da própria empresa ou pessoas contratadas para essa finalidade.

Ainda em relação ao treinamento para cargos não gerenciais, Bohlander, Sherman e Snell (2003) apontam a instrução programada. Os mesmos consideram tal método de instrução extremamente bom para permitir aos indivíduos a trabalhar no próprio ritmo. Também conhecida como aprendizado autodirigido, envolve o uso de livros, manuais ou computadores para dividir o conteúdo do assunto em seqüências altamente organizadas e lógicas, que exigem a resposta contínua por parte do participante.

Ao descrever as características da instrução programada Boog (1981, p. 205) comenta:

Em linhas gerais, um texto programado compreende uma seqüência de informações, apresentadas em pequenos segmentos (quadros), segundo uma ordenação lógica e psicológica, que requer do estudante, a cada passo, que participe ativamente o processo, realizando as atividades previstas. Após responder a questão proposta em cada quadro – respondendo a uma pergunta, completando um diagrama ou gráfico, completando as palavras que faltam em sentença, escolhendo a alternativa (ou alternativas) correta(s), etc. – o aprendiz tem acesso à resposta correta, que lhe possibilita exercer controle sobre o processo de aprendizagem.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) resumem tal processo evidenciando que ao receber um pequeno segmento de informação, o participante deve responder a uma pergunta, seja por escrito num espaço reserva ou pressionando um botão. Se sua resposta estiver correta, o aluno é informado de tal fato e lhe é apresentado o próximo passo no material. Se a resposta estiver incorreta, o treinado recebe informações adicionais para tentar novamente.

Boog (1981) acredita que a instrução programada não é boa nem ruim, a sua eficácia depende do objetivo que se quer atingir. Assim, para certos objetos na área afetiva, tal modalidade de treinamento pode não ser o meio adequado, entretanto, ao envolver a área cognitiva, o uso de textos programados pode ser conveniente em virtude de que permite um ensino rápido e eficiente, respeitando o ritmo individual de trabalho e tornando possível um ensino descentralizado, abrangendo alunos em locais em que não haja professor ou instrutor.

Outra forma considerada por Bohlander, Sherman e Snell (2003) como treinamento para cargos não-gerenciais é denominada de métodos audiovisuais, a mesma pode ser agrupada juntamente com o treinamento assistido por computador. Nos níveis mais simples, vídeos costumam ilustrar passos em um procedimento como a montagem de um equipamento. Estão inclusos nessa categoria também CDs e DVDs, que fornecem aos treinados a capacidade interativa. Os estudantes podem acessar qualquer segmento do programa, o que se torna útil para a instrução individualizada.

A teleconferência e a videoconferência, inseridas nesse grupo, permitem que um programa instrucional seja transmitido a vários locais simultaneamente, com a interação imediata dos treinados. Tais métodos são importantes na transformação da realidade da educação continuada e da educação à distância (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

Acerca do assunto, Chiavenato (2008) expõe que a tecnologia da informação (TI) está influenciando de maneira significativa os métodos de treinamento e reduzindo custos operacionais. Algumas técnicas mais modernas são evidenciadas pelo autor, além dos recursos audiovisuais. As comunicações eletrônicas são uma delas, com os avanços da TI pessoas fisicamente distantes podem se comunicar através do correio de voz. A tecnologia de multimídia é uma forma de comunicação eletrônica, que integra voz, vídeo e texto. O correio eletrônico (*e-mail*) também é uma modalidade de comunicação eletrônica, que permite que as pessoas interajam através de mensagens eletrônicas enviadas via Internet ou Intranet.

Ivancevich (2008) afirma que a cada dia, as empresas estão utilizando mais a instrução assistida por computador (IAC) no treinamento de seus colaboradores. Essa ferramenta apresenta a vantagem de auxiliar o aprendizado no próprio ritmo do funcionário, o estudo de áreas específicas em que ele precisa aprimorar e dependendo da disponibilidade de computadores pessoais, flexibilidade. A Internet oferece alternativas para melhorar o aprendizado, conectar recursos e compartilhar conhecimento valioso dentro e fora da organização.

Segundo Abreu (2006) o *e-learning* pode ser definido como o aprendizado com a utilização de algum meio de comunicação. Com a popularização da Internet, pode-se simplificar o conceito de *e-learning* dizendo que o mesmo consiste no aprendizado via Internet. Esse permite o aprendizado mais rápido, a custos reduzidos, em que os participantes estão livres para estudar no seu próprio ritmo, independente de onde estejam. Os facilitadores têm cada vez mais liberdade para inovar em termos de conteúdos e metodologias, oferecendo um leque de opções cada vez maiores aos participantes.

Semelhante a Internet, a Intranet constitui-se como rede proprietária eletrônica interna. Normalmente a Intranet oferece programas desenvolvidos ou personalizados de acordo com as necessidades específicas de aprendizado de uma empresa (IVANCEVICH, 2008).

Conforme Boog (1994), em virtude do uso da Internet e da Intranet e a evolução das TIs o ensino a distância tem se expandido. De acordo com Lacombe (2005) no passado, o treinamento a distância era sinônimo de uso de correspondência, isso se tornou obsoleto com o desenvolvimento da tecnologia da informação. Atualmente, com a intensificação de tais tecnologias os conteúdos dos programas de treinamento são distribuídos a todos os

participantes antes de seu início. As distâncias se tornam ainda menores. A possibilidade de treinar sem a presença física dos treinados, ampliou as oportunidades de treinamento de pessoas que anteriormente não poderiam participar do programa.

As empresas e as universidades estão usando cada vez mais o ensino a distância. Por meio da *web* uma pessoa em qualquer lugar do mundo pode fazer um curso sem sair de casa ou do seu local de trabalho. Cursos *on-line*, MBAs e treinamentos virtuais ajudam a capacitar e reciclar empregados com custos reduzidos (CHIAVENATO, 2008).

Boog (1994) explicita algumas vantagens do treinamento à distância. destaca-se que para o treinado tal modalidade atende a sua individualidade, permite que o mesmo aprenda a seu próprio ritmo e em seu ambiente familiar, bem como cria, estimula e desenvolve hábitos de estudo, leitura e raciocínio. Para o setor que oferece o treinamento na modalidade à distância, algumas vantagens também podem ser enumeradas, como menor custo *per capita*, atendimento simultâneo de várias regiões geográficas, uso racional de recursos entre outras.

As TIs também permitiram o desenvolvimento de outros métodos de treinamento, um deles é denominado de simulação, e está inserido no grupo de treinamentos para cargos não-gerenciais, conforme classificação de Bohlander, Sherman e Snell (2003). O método da simulação dá ênfase ao realismo dos equipamentos e a sua operação, a um custo mínimo e máxima segurança.

A simulação constitui-se como a última forma de treinamento para cargos não-gerenciais, de acordo com a divisão de Bohlander, Sherman e Snell (2003). O treinamento para desenvolvimento gerencial é apresentado como o segundo grupo na divisão dos métodos de treinamento. Embora muitos métodos sejam os mesmos nos dois grupos (para cargos não-gerenciais e para desenvolvimento gerencial) alguns são mais apropriados para o desenvolvimento de gerentes.

De acordo com classificação de Bohlander, Sherman e Snell (2003) pode-se inserir nesse grupo as experiências no local de trabalho, seminários e conferências, estudo de caso, jogos empresariais, desempenho de papel e modelagem comportamental. Assim como o treinamento no local de trabalho para cargos não-gerenciais pode ser problemático se não for bem planejado, o desenvolvimento de gerentes no local de trabalho deve ser bem organizado e desafiador para seus participantes.

Lacombe (2005) apresenta algumas formas de TLT ou treinamento *on-the-job*, como o mesmo o considera. As principais formas, citadas pelo autor são: orientação da chefia, estabelecimento de metas e avaliações, rotação de funções (*job rotation*), substituições temporárias, incumbências especiais e orientação por meio de mentores.

A orientação da chefia consiste na principal forma de treinamento no trabalho e ocorre toda vez que o chefe orienta o subordinado. A maneira pela qual o chefe treina os funcionários irá definir a qualidade dessa forma de treinamento (LACOMBE, 2005). Ivancevich (2008) afirma que embora muitas organizações utilizem dessa modalidade de treinamento, deve-se tomar cuidado para que o tempo disponibilizado não seja pouco, que seja permitido que o funcionário cometa erros e que sejam aceitas as necessidades de dependência iniciais do subordinado.

Inserida no TLT, a administração por metas, diz respeito à segunda forma de treinamento dessa modalidade citada por Lacombe (2005). Os chefes transformam as reuniões de acompanhamento em momentos de treinamento, em que explicam a melhor forma de se atingir os resultados programados, a maneira adequada de agir, como obter os recursos, os prejuízos que serão causados se as metas não forem atingidas, entre outras informações pertinentes.

A rotação de funções (*job rotation*) encontra-se também como TLT, sendo considerada uma das técnicas mais utilizadas por grandes empresas para treinar seu pessoal e prepará-lo para novas posições. Em algumas situações, a rotação é feita com a intenção de preparar os funcionários para novas funções, de acordo com um planejamento de Recursos Humanos. Em outras, com a finalidade de proporcionar novos conhecimentos sem objetivo predeterminado (LACOMBE, 2005).

Ivancevich (2008) comenta que os defensores do rodízio argumentam que essa abordagem amplia a experiência profissional do gestor, agiliza a promoção de funcionários altamente competentes, introduzem mais idéias à organização e aumentam a eficácia organizacional. Abreu (2006) ressalta que o *job rotation* deve ser utilizado no sentido de formar profissionais polivalentes em todos os níveis e que adquiram diferentes percepções de situações semelhantes e diferentes, na realização de suas atividades.

A quarta forma de treinamento *on-the-job*, evidenciada por Lacombe (2005), consiste nas substituições temporárias, a mesma é utilizada tanto como forma de treinamento quanto de avaliação. É usada quando, por exemplo, um chefe sai de férias e é substituído por um subordinado. Ivancevich (2008) destaca que essa modalidade oportuniza ao funcionário com possibilidades de promoção a experimentação antecipada de um cargo que possa ocupar no futuro.

As incumbências especiais são apontadas por Lacombe (2005) como a quinta forma de treinamento no local de trabalho, as mesmas envolvem a participação em comitês e grupos de

trabalho, acompanhamento de pessoas mais experientes em viagens de negociação, estudos e trabalhos de planejamento, acompanhamento de novos projetos.

A última forma de TLT consiste na orientação por meio de mentores. Ivancevich (2008) explicita que a mesma deve ser feita por gestores mais experientes. Lacombe (2005) afirma que os mesmos devem orientar e ajudar jovens de alto potencial nas práticas administrativas, procurando assegurar que eles tenham condições adequadas para atingir posições de destaque a médio e longo prazos.

Os seminários e as conferências constituem como a segunda forma de treinamento para cargos gerenciais. Esses podem ser utilizados para comunicar idéias, políticas ou procedimentos, mas também são importantes para se discutir questões que não têm um conjunto de respostas já definidas. Assim, muitas vezes seminários e conferências são usados para mudar atitudes. Em sua maioria são conduzidos em conjunto com universidades e empresas de consultoria (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

Para Abreu (2006) o propósito de um seminário é promover reflexões dos participantes para que assumam uma posição definida e se posicionem a respeito do tema discutido. Um seminário se propõe a ser um unificador de pensamentos e de posições sobre um tema escolhido e é freqüentado, normalmente, por pessoas que buscam verdades sobre um tema específico.

Uma outra forma de treinamento para cargos gerenciais diz respeito aos estudos de caso. Lacombe (2005) aponta que os mesmos são usados com a descrição de uma situação verdadeira ou verossímil, que obrigam o diagnóstico e solução para a situação descrita. Geralmente o participante começa a análise sob o âmbito individual e depois amplia o estudo para debates em grupo.

Na metodologia de estudo de caso, o responsável pelo treinamento procura colocar o participante em contato com situações práticas, organizacionais ou não, técnicas ou não, que listam conceitos e técnicas (ABREU, 2006). Bohlander, Sherman e Snell (2003) apresentam alguns fatores que tornam o estudo de caso apropriado:

- a) habilidades analíticas, de solução de problemas e de pensamento crítico são mais importantes;
- b) conhecimentos, habilidades e aptidões são complexos e os participantes precisam de tempo para dominá-los;
- c) a participação ativa é desejada;
- d) o processo de aprendizado é tão importante quanto o conteúdo; e
- e) a solução de problemas em equipe e a interação são possíveis.

Os jogos de empresas também estão inseridos no treinamento para cargos gerenciais, proposto por Bohlander, Sherman e Snell (2003). De acordo com Boog (1981, p. 147): “o jogo de empresa é um jogo de simulação voltado ao mundos dos negócios”, em que os treinados, individualmente ou em equipe, são provocados por uma proposta que procura reproduzir simbolicamente as circunstâncias do dia-a-dia organizacional.

Boudreau e Milkovich (2000) comentam que essa modalidade de treinamento inspira-se nos tradicionais jogos de estratégia militar, e permitem que os treinados tomem decisões a respeito de variáveis do mundo dos negócios, competindo com outros indivíduos ou grupos.

Ivancevich (2008) destaca que os jogos de empresa enfatizam o desenvolvimento da capacidade de solucionar problemas. Em um procedimento típico de jogo de empresa, com o uso de computador, as equipes devem tomar uma série de decisões de nível operacional ou executivo. Em um jogo, por exemplo, o treinado deve decidir questões como definição de preço de produto, compra de materiais, programação da produção, tomada de empréstimo, marketing e gastos com pesquisa e desenvolvimento.

O desempenho de papel ou *role playing* também está inserido nos métodos de treinamento para cargos gerenciais. Segundo Bohlander, Sherman e Snell (2003) o desempenho de papel consiste em assumir atitudes e o comportamento de outros, como por exemplo, fazer o papel de um supervisor ou de um subordinado que estejam envolvidos num problema específico.

Boog (1994) expõe que a técnica do *role playing* aproxima-se mais das propostas de simulação de realidade, por meio do qual utiliza-se de uma situação passada ou futura, objetivando, pela vivência, aprender sobre erros cometidos ou sobre a sua prevenção.

Para Ivancevich (2008) o método de representação de papéis é um cruzamento entre o método baseado em casos e um programa baseado em atitudes. Cada participante recebe um papel dentro de uma situação, e deve representá-lo e reagir à representação dos demais participantes. O treinado atua como se fosse o personagem central de uma situação e reage aos estímulos da mesma forma que a pessoa representada reagiria.

A modelagem de comportamento é apresentada, por Bohlander, Sherman e Snell (2003) como a última maneira de treinamento para cargos gerenciais, a mesma combina vários métodos de treinamento. Ivancevich (2008) aponta que tal abordagem pode ser denominada também de gestão da interação ou imitação de modelos. O segredo da modelagem do comportamento é aprender pela observação ou imaginação. O autor descreve as quatro etapas do processo.

- a) Modelagem do comportamento efetivo;

- b) Representação de papéis;
- c) Reforço social;
- d) Transferência do treinamento para o trabalho.

Escolhido o método de treinamento mais adequado e implementado o programa, deve-se avaliar o sistema.

2.1.3.4 Avaliação do Programa de Treinamento

A última etapa do programa de treinamento envolve a avaliação do mesmo. Segundo Abreu (2006) a avaliação consiste em um processo sistematizado e ordenado para se realizar uma apreciação e se atribuir um juízo de valor sobre um projeto no sentido de suas necessidades determinantes, objetivos, programa, processo, estrutura de condução e resultados para os clientes e executores. Permite-se a incorporação de medidas corretivas e de aprimoramento do projeto.

Ivancevich (2008) destaca que, nesta etapa, comparam-se os resultados (os benefícios) com os objetivos do programa de treinamento e desenvolvimento definidos anteriormente. Os resultados de alguns programas são mais fáceis de serem avaliados, por exemplo, treinamento de digitação, do que outros, treinamento de liderança. Os critérios adotados para avaliação dependem de quem os define: a direção da organização, o instrutor ou os participantes.

A avaliação deve ser vista com algo vital no processo de treinamento. Muitos pensam na mesma como algo a ser realizado somente ao final do processo, o que está incorreto. Ela deve ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa tornar uma parte da subsequente análise de necessidades. A avaliação torna-se valiosa quando aperfeiçoa futuras decisões importantes (BOUDREAU; MILKOVICH, 2000).

De acordo com Bohlander, Sherman e Snell (2003) existem diversos métodos para avaliar a extensão em que os programas de treinamento aprimoram o aprendizado, afetam o comportamento no trabalho e influem no resultado financeiro de uma empresa. Entretanto, poucas organizações avaliam de maneira adequada seus programas. Conforme os autores existem quatro critérios básicos para se avaliar o treinamento: reações, aprendizado, comportamento e resultados.

Conforme Boudreau e Milkovich (2000) recentemente foi incorporado a esses critérios, um quinto nível, que corresponde às atitudes, em que a seguinte indagação é feita: os participantes saíram com sentimentos mais positivos sobre a empresa e seu trabalho?

Cada um dos critérios são importantes, no sentido de que fornecem informações relevantes sobre o sucesso dos programas. A combinação dos mesmos favorece o quadro total do programa de treinamento e ajuda os gerentes a decidir onde estão as áreas-problema, o que deve ser mudado e se é oportuno continuar ou não com determinado programa (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

Kirkpatrick (*apud* Boog, 1981) diferencia a validação da avaliação, presentes nesta etapa, assim a validação está relacionada ao sentido de legitimidade e mede o caráter interno da atividade (eficiência do treinamento, ou seja, se os recursos colocados à disposição do treinamento foram bem utilizados) e a avaliação diz respeito à determinação do valor real e mede o caráter do resultado da atividade (eficácia do treinamento, ou seja, em que medida são alcançados os objetivos do treinamento). A validação refere-se aos critérios de reação e aprendizagem e a avaliação condiz ao comportamento e aos resultados.

Ivancevich (2008) aponta que a reação dos participantes está relacionada ao fato de esses terem gostado ou não do programa, o mesmo informa a sua satisfação em relação ao treinamento. Boog (1981) comenta que tais informações são coletadas junto aos próprios treinados através de formulários específicos, através da opinião da chefia, da opinião do instrutor ou de observadores.

Para Bohlander, Sherman e Snell (2003) os treinados satisfeitos terão maior probabilidade de concentrar-se nos princípios do treinamento e utilizar as informações no seu trabalho. Cabe ressaltar que as reações positivas não são garantia de que o treinamento foi bem-sucedido. Comentários brilhantes dos treinados podem não ser úteis para a organização, a não ser que traduzam, de alguma maneira, em comportamento e desempenho aprimorados no trabalho.

O segundo critério de avaliação é denominado de aprendizagem. De acordo com Boog (1981, p. 96) as seguintes indagações devem ser feitas: “que princípios, fatos ou técnicas foram apreendidos? Ocorrem mudanças no conhecimento, habilidades e atitudes que podem ser identificadas imediatamente após o treinamento se completar[...]”?

Bohlander, Sherman e Snell (2003) afirmam que além de verificar o que os participantes pensam sobre o treinamento é importante constatar se eles realmente aprenderam. Testes de conhecimentos e habilidades realizados antes de iniciar um programa oferecem uma linha de base sobre os treinados que pode ser medida novamente após o treinamento, a fim de determinar se houve aprimoramento. Pode-se, também, realizar testes comparando o grupo de treinados a um grupo-controle que não tenha recebido treinamento.

mas que tenha, em sua composição, indivíduos com experiências semelhantes aos que o receberam.

O comportamento apresenta-se como o terceiro critério da avaliação do programa de treinamento. Ivancevich (2008) aponta que o mesmo consiste numa avaliação externa das mudanças ou da falta de mudanças no comportamento profissional. Boog (1981) expõe que o objetivo de avaliação nesse nível está em estabelecer se o comportamento dos participantes modificou em virtude do treinamento. Para tanto, estabelece alguns meios para a realização de tal avaliação, dentre os quais destaca-se a avaliação de desempenho, que pode ser realizada pela pessoa que recebeu o treinamento, por seu chefe, por seus subordinados ou por pessoas familiarizadas com o seu desempenho.

O último critério no item de avaliação é denominado de resultados, conforme Abreu (2006) tal tipo de avaliação deve ser tratada especificamente pós-projeto e diz respeito às percepções dos envolvidos (participante, superior imediato, subordinados) quanto aos ganhos advindos da participação no programa de treinamento.

Já segundo Boog (1981), nessa etapa, busca-se respostas sobre quais foram os resultados tangíveis do programa, em termos de redução de custos, melhora da qualidade, melhora da quantidade, diminuição de queixas dos funcionários, aumento da produtividade e redução dos desperdícios e lucratividade.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) evidenciam que as organizações estão começando a pensar na utilidade dos programas de treinamento, a utilidade refere-se aos benefícios derivados do treinamento em relação aos custos feitos. Ressaltam que cada vez mais as empresas, com sistemas de treinamento sofisticados, procuram oferecer programas de treinamento para dar suporte a estratégias e mudanças de longo prazo.

Assim, as mesmas enxergam o retorno ou recompensa de um programa no futuro, tendo em vista que esse propicia a aquisição de CHAs que criam uma vantagem competitiva e uma cultura voltada para mudanças contínuas.

A avaliação apresenta-se com a última etapa do processo de treinamento, sendo que a primeira diz respeito ao levantamento de necessidades, a segunda a elaboração do programa e a terceira a implementação do mesmo. Cabe ressaltar que todo o programa deve estar voltado para a realização das metas gerais da empresa. Por isso, os programas de treinamento devem estar intimamente ligados aos objetivos estratégicos da organização (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

2.2 A INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA

As primeiras universidades surgiram na Europa ocidental no início do século XIII. Não há registros da data precisa de nascimento das mesmas, no entanto, pode-se considerar como pioneiras as universidades de Bolonha, Paris e Oxford. Essas não obedecem a um modelo único. Na região norte da Europa as universidades eram antes de tudo associações de mestres, em que as disciplinas dominantes eram as artes liberais e a teologia, sendo que a marca eclesiástica continuava forte. Os estudantes se caracterizavam como bastante jovens.

Nas regiões mediterrâneas, as universidades eram antes de mais nada associações de estudantes, das quais os mestres eram mais ou menos excluídos. A disciplina principal era o direito e a secundária a medicina, o que acarretava em alunos com uma média de idade mais avançada e com um nível social mais elevado (CHARLE; VERGER, 1996).

De acordo com Wanderley (1988) no período feudal, o papa, o rei ou imperador concedia uma licença para que estudantes, advindos de diversos locais, frequentassem os chamados *studia generalia*. Entretanto, ao final do século XII algumas escolas já ultrapassavam suas dimensões. Assim, surgiu a expressão *universitas*, para designar as sociedades corporativas escolásticas, expressão pela qual, no decorrer do século XIV, passou a ser aplicada à comunidade de professores, estudantes, reconhecida e sancionada pela autoridade eclesiástica ou civil.

Segundo Janotti (1992) a expressão *universitas* era aplicada para designar as corporações tanto de professores quanto de estudantes, no entanto, por muito tempo foi aplicada a outras corporações, como, por exemplo, de comerciantes, de artífices, e, nesse sentido escolástico, era simplesmente uma espécie particular de corporação. O autor ressalta que o termo *studium generale*, a princípio, significava não o lugar onde todos os assuntos eram ensinados, mas sim o local em que estudantes de todas as partes eram recebidos.

Para Charle e Verger (1996) no início do século XIII em todos os locais, reuniam-se mestres e estudantes em um movimento associativo denominado de comunidade universitária. Tais universidades, aos poucos foram se tornando mais complexas, sendo que estatutos definitivos datam apenas do começo do século XIV. Janotti (1992) afirma que foi no decorrer do século XV que a distinção *universitas* e *studium generale* desapareceu, quando os dois termos tornaram-se sinônimos.

Atualmente, a universidade apresenta-se como um centro reflexivo do saber. Composta por um conjunto de conhecimentos, que garantem a liberdade de pensamento, bem como o pluralismo ideológico, com profissionais altamente especializados, que têm a função

de produzir e socializar o conhecimento, formando os indivíduos para o exercício profissional. É um instrumento de mudança e de renovação que historicamente contribui para o avanço da tecnologia e ciência (FERRARESI, 2004).

No Brasil, o ensino foi introduzido pelos padres da Companhia de Jesus em 1549, que tinham a missão de catequizar os índios, mas que acabaram por exercer grande influência na área educacional. Foi assim, que partiu dos jesuítas a iniciativa de fundar a primeira universidade brasileira, por volta do século XVI. Contudo, tal empreendimento foi negado pela coroa portuguesa, em virtude de que aos portugueses somente interessava manter a mão-de-obra escrava, sem nenhuma qualificação para explorar as riquezas naturais aqui existentes (BERNARDES, 2002).

Vahl (1987) comenta que as primeiras escolas superiores brasileiras vieram a surgir somente com a instalação da família real, no século XIX. Não existe consenso a respeito de qual foi a primeira escola superior do país, mas acredita-se que as escolas de medicina e cirurgia do Rio de Janeiro e da Bahia, a Academia da Marinha e Escola de Engenharia e Arte Militares do Rio de Janeiro tenham sido as pioneiras. Segundo Cunha (1986), em 1915, surgiu o decreto 11.530 autorizando a criação de uma instituição universitária.

De acordo com Finger (1997), desde as primeiras faculdades implantadas em 1808, com a chegada da família real, passando pela Reforma Francisco Campos e a Lei Orgânica do Ensino Superior, a gestão das organizações universitárias sempre foi vista de maneira burocrática. A própria função administrativa foi tratada por muito tempo como algo secundário. As posições mais altas na hierarquia de tais instituições sempre foram reservadas a professores, e até os dias de hoje, muitos acreditam que se o indivíduo é um bom professor, poderá ser um bom administrador da instituição de ensino.

Nas universidades públicas é notório o descompromisso com programas a médio e longo prazos, sendo característico a descontinuidade entre as gestões. Após quatro anos de dedicação a universidade o reitor deixa seu mandato e pode-se dedicar a outros projetos, enquanto isso na universidade tudo começa novamente, com uma nova gestão (FINGER, 1991).

Grillo (2001) ressalta que se deve respeitar as especificidades das instituições universitárias, assim tratando-se de uma instituição complexa, com objetivos múltiplos e especializados, visando a criação e difusão do conhecimento, ela se distingue de todas as demais organizações, apresentando características peculiares que conduzem, naturalmente, a sua gestão para o uso de princípios e modelos próprios, únicos, capazes de imprimir o

necessário dinamismo as suas ações. Não se pode equiparar a universidade a empresas públicas ou privadas no sentido do uso de métodos administrativos.

Ainda conforme o autor, é importante considerar também, nas universidades, que o quadro de colaboradores das mesmas é composto de maneira diferenciada, quatro categorias são encontradas: professores, pesquisadores, técnicos e administradores. É fundamental que os membros de tais categorias trabalhem em harmonia, a fim de que a colaboração mútua possa se traduzir em resultados positivos para a instituição. Para tanto, a gestão de Recursos Humanos tem papel de destaque, à medida que a ela cabe implementar normas regulamentadoras e incentivadoras do desempenho dessas categorias.

2.2.1 A Instituição Universitária e os Recursos Humanos

De acordo com Silveira e Silveira (2004), nos dias de hoje, as normas orientadoras para a formulação da política de RH nas Instituições de ensino superior estão consubstanciadas no Decreto nº 94.664, de 13/07/87, que aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, previsto na Lei de Isonomia (nº 7.596, de 10/04/87), na Portaria nº 475, de 26/08/87, do MEC, e na Lei nº 8.112, de 11/12/90, o chamado Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, as Autarquias e as Fundações Públicas Federais. Dada a devida atenção a tais normas, é desejável que instituição de ensino superior defina melhor sua própria política de RH, criando outras perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores.

Segundo Grillo (2001) na Conferência Mundial sobre a Educação Superior, realizada em 1998, na sede da UNESCO, em meio às diversas recomendações aprovadas, proclamou-se que se torna necessário para as IES a adoção de uma enérgica política de formação de pessoal, estabelecendo-se diretrizes claras sobre os docentes, sendo indispensável o auxílio de pessoal administrativo e técnico preparado de modo apropriado. Essas conclusões reforçam a importância de se aprofundar, cada vez mais, os estudos relativos à gestão de pessoas que trabalham nas instituições de ensino superior, ou seja, professores, pesquisadores, técnicos e administradores.

Tachizawa e Andrade (2002) afirmam que após caracterizada a gestão de Recursos Humanos, deve-se definir as decisões de RH, das quais são subdivididas pelo autor em dois níveis ou camadas: decisões de RH de nível operacional e de nível estratégico. A primeira citada refere-se à ênfase a ser dada a cada operação e a forma com que as operações são executadas, já a segunda diz respeito às decisões relacionadas com o meio ambiente externo.

com a tecnologia utilizada e com outras áreas/unidades das IES. Os autores ressaltam que é necessário que, para cada instituição, seja feita uma análise específica, com a caracterização própria da GRH em função do tipo de organização que estiver sendo enfocada.

Zaccarelli (1987) destaca que além do estabelecimento de uma gestão de Recursos Humanos diferenciada nas instituições de ensino, para cada um dos corpos sociais que compõem a mesma (docentes e não docentes) deverá ser estabelecida uma política diferente de RH.

Corroborando a isso Grillo (2001) enfatiza que tendo em vista características especiais das IES, a gestão de pessoas deve ser equacionada com base em princípios capazes de atender tais peculiaridades, dentre os princípios elencados pelo autor destaca-se a questão da promoção do aperfeiçoamento continuado. É de fundamental importância para o sucesso das universidades, no sentido de oferecer ensino e pesquisa de qualidade, manter tanto o corpo docente quanto o pessoal técnico-administrativo em permanente atualização, acompanhando os avanços da ciência.

Nesse sentido, os profissionais podem ser atualizados, tanto a respeito das características da instituição em que trabalham; sobre a sua área de atuação; a respeito de novos conhecimentos relacionados a cargos mais elevados, visando a sua ascensão na organização; ou envolvendo o aperfeiçoamento para a chefia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa científica é um dos elementos constitutivos de um projeto de pesquisa. Lakatos e Marconi (1992) definem o método como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Minayo et al. (1994) destacam que a metodologia é, geralmente, uma parte complexa e deve requerer maior cuidado.

Para a caracterização da metodologia do presente estudo são apresentados os seguintes tópicos: caracterização e tipo de estudo, coleta e análise de dados e limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

A presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quantitativa, aplicada, descritiva, estudo de caso, estudo de campo, *ex-post-facto*, bibliográfica e documental.

No que se refere o caráter qualitativo deste trabalho, Chizzotti (2001) afirma que, a pesquisa qualitativa tem por finalidade intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, nas quais, pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa.

Vergara (1997) afirma que pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social. Ao analisar o Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos, levantam-se os dados, compreende-os e interpreta-os.

Quanto ao caráter quantitativo deste estudo, Zanella (2007) destaca que tal método preocupa-se com a representatividade numérica, ou seja, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, tendo o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando uma parcela dela.

Nesse sentido, caracteriza-se esta como uma pesquisa quantitativa em virtude de que utiliza dados numéricos e estatísticos para garantir sua representatividade, ou seja, com a aplicação de questionários com a população-alvo obteve-se dados que foram tratados estatisticamente.

Para Castro (1977), sob o rótulo de pesquisa aplicada estariam aquelas investigações que respondessem diretamente às indagações dos que estão envolvidos na formulação da

política, planejamento, ou coisas do mesmo teor. Trata-se de pesquisas que fornecem informações imediatamente utilizáveis. Dessa forma, procurou-se responder a um questionamento de ordem prática. Os resultados obtidos com o presente estudo visam fornecer subsídios para os tomadores de decisão no que se refere à gestão de Recursos Humanos, no sentido de capacitação de seus funcionários.

No que diz respeito à denominação deste trabalho como descritivo, Cervo, Bervian e da Silva (2007) afirmam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, ou seja, estuda fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. Triviños (2006, p. 110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Segundo Vergara (1997) tal categoria de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esta pesquisa descreve a realidade dos Recursos Humanos da UFSC, em especial da função de treinamento de seus servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico.

Em relação aos estudos de caso, Triviños (2006) relata que os mesmos têm como finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade e que os resultados do estudo de caso são válidos para o caso que se estuda, não podendo ser generalizado. Utiliza-se o estudo de caso em algumas situações, para contribuir com conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Aborda-se aqui um estudo de caso a respeito do Plano de Capacitação de servidores técnico-administrativos da UFSC, com destaque para o Centro Sócio-Econômico dessa universidade.

Esta pesquisa também pode ser caracterizada como estudo de campo, tendo em vista que foi realizada uma investigação empírica no local onde ocorre o fato, neste caso a análise dos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico da UFSC, o que vai ao encontro com a definição de Lakatos e Marconi (1992), que caracterizam o estudo de campo como o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.

Em relação à classificação deste trabalho como *ex-post-facto*, Kerlinger (*apud* GIL, 2007, p. 69) afirma que trata-se de “um investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis”. De acordo com Zanella (2007) pode-se dizer que a tradução da expressão *ex-post-facto* é a partir do fato passado. Para

a concretização deste trabalho foi analisada capacitação dos servidores técnico-administrativos desenvolvida em um momento passado.

Quanto aos procedimentos adotados para a coleta de dados, o presente estudo pode ser classificado de caráter bibliográfico. Conforme Lakatos e Marconi (1992) abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. Vergara (1997) caracteriza esta pesquisa como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Para a concretização deste estudo, foi utilizada bibliografia a respeito de Recursos Humanos, com enfoque no treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como se utilizou material referente às Instituições Universitárias.

Ainda em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, caracteriza-se este como sendo também de caráter documental. Para Zanella (2007) a investigação documental usa materiais que não recebem tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Lakatos e Marconi (1992) descrevem a pesquisa documental pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Nesse sentido, para análise do Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos foram analisados os seguintes documentos: regimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, estatuto e regimento da Universidade Federal de Santa Catarina, documento contendo dados numéricos dessa universidade, Plano de Desenvolvimento Institucional e Diretrizes do Plano de Capacitação da UFSC.

3.2 COLETA DE DADOS

Na realização do presente estudo foram coletados dados primários e secundários. De acordo com Prodanov (2003) os dados primários são aqueles pelos quais os pesquisadores devem extrair da realidade, isso pode ser feito através de entrevistas, questionários e observações. Já os dados secundários são aqueles que já estão disponíveis aos seus usuários mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental, são eles: jornais, registros estatísticos, livros, cartas, sites entre outros.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e questionários. A primeira entrevista foi realizada no dia 11 de setembro de 2008, no Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP), em específico na Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF), foi entrevistada Ivana da Silva Chodren.

Chefe da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação. Tal entrevista pode ser classificada, de acordo com Zanella (2007), como entrevista não-estruturada, em que o entrevistado fica livre para responder sobre o tema proposto, sem existir uma seqüência programada de perguntas. Assim, sem um roteiro pré-determinado, a entrevistada relatou as principais atividades da divisão em questão.

Uma segunda entrevista foi realizada, no dia 22 de outubro, tendo como respondente o Chefe do Serviço de Educação Institucional, José Paulo da Cunha. Essa pode ser caracterizada como semi-estruturada, conforme Zanella (2007). Tal modalidade segue um roteiro, criado pelo entrevistador, mas não se prende rigidamente à seqüência das questões. Foi elaborado um roteiro de perguntas, contendo trinta e três questões de respostas abertas, a respeito do treinamento dos servidores técnico-administrativos, com enfoque em suas quatro etapas componentes, ao longo da entrevista surgiram novos questionamentos que não estavam presentes no roteiro de perguntas.

Foi realizada uma terceira entrevista, no dia 28 de outubro, com o Clesar Luiz Loch, Coordenador de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas, a fim de complementar os dados coletados nas duas primeiras entrevistas, a mesma foi conduzida de forma não-estruturada, ou seja, sem auxílio de um roteiro pré-definido, em que o entrevistado desenvolveu o tema conforme a condução da conversa.

Com intuito de concluir o presente estudo, realizou-se uma quarta entrevista, no dia 10 de novembro, com a Chefe da Divisão de Capacitação e Afastamento para a Formação, tal entrevista pode ser caracterizada como não-estruturada.

Os dados primários também foram coletados por meio de aplicação de questionários junto aos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico da UFSC. Os dados secundários dizem respeito ao treinamento de Recursos Humanos, em principal as suas quatro etapas, tais dados serviram de base para a formulação do instrumento de coleta de dados aplicado à população-alvo.

3.2.1 Universo e Amostra da Pesquisa

Segundo Vergara (1997) entende-se como população um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de pesquisa. A população em estudo é constituída pelos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Barbetta (1998) define amostragem como sendo o processo de colher amostras de uma população, onde amostra é qualquer parte de uma população. Conforme o autor, em se tratando de uma população pequena, pode não valer a pena a realização de uma amostragem, sendo interessante o uso de censo, em que todos os elementos da população são pesquisados.

Em um primeiro momento, decidiu-se pela realização do censo, tendo em vista o tamanho da população em estudo, composta por vinte e oito pessoas. Ressalta-se que ao todo estão alocados trinta e três servidores técnico-administrativos no CSE, entretanto, dois deles são cedidos de outros órgãos e três trabalham como servidores da UFSC a menos de dois anos, ou seja, não foram efetivados como servidores antes de 2006. A escolha pela aplicação de questionários com servidores efetivados antes desse ano deu-se pelo fato do Plano de Capacitação ter sido disponibilizado a partir de 2006.

Em virtude da ausência de alguns dos possíveis respondentes no local de trabalho durante o período de aplicação de questionário, optou-se pela realização da pesquisa na população acessível. Barbetta (1998) afirma que em muitas situações, existe o desejo de pesquisar uma certa população (população alvo), só que, por conveniência, retira-se uma amostra de um conjunto incompleto de elementos (população acessível). Ressalta-se que, ao todo, estavam ausentes cinco servidores, os mesmos não foram encontrados no ambiente de trabalho, pois estavam de licença.

Diante disso, foram indagados vinte e três servidores técnico-administrativos do CSE, entre os dias 20 e 24 de outubro de 2008, tais servidores estão alocados na Secretaria do Centro Sócio-Econômico; na Secretaria dos Cursos de Graduação; Departamentos dos cursos de Ciências da Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Serviço Social e as Coordenadorias de pós-graduação em Administração, Contabilidade, Economia e Serviço Social.

3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas (ZANELLA, 2007). Para Chizzotti (2001), os questionários são as questões elaboradas pelos pesquisadores, distribuídas por itens, através do qual os entrevistados respondem de acordo com sua experiência.

Para este estudo, foi elaborado um questionário contendo quarenta e cinco questões, feitas com base em materiais bibliográficos, utilizados na fundamentação teórica desta pesquisa, o questionário pode ser visualizado no apêndice A. Os respondentes foram

indagados a respeito de questionamentos relacionados as quatro etapas de treinamento: levantamento de necessidades, projeto do programa de treinamento, implementação do programa de treinamento e avaliação do programa de treinamento.

Quanto ao formato das perguntas utilizadas no questionário, Zanella (2007) afirma que as perguntas podem ser apresentadas com respostas abertas e com respostas fechadas. Das quarenta e cinco questões, sete podem ser classificadas como de resposta aberta, tais questões são as de números: 06, 16, 18, 31, 37, 42 e 46.

As trinta e oito questões restantes são caracterizadas como de respostas fechadas ou de categoria mista. Utilizou-se questões com perguntas fechadas do tipo dicotômicas, com opções de sim e não; tricotômicas, com opções sim, não e não sabe ou sim, sim/parcialmente e não; de escola múltipla, da qual o respondente pôde escolher uma alternativa ou algumas alternativas dentre um número limitado de opções; e escala de intervalo, em que os números são qualificados e ordenados em unidades constantes de medição, como, por exemplo, no uso de muito, razoável, pouco.

As questões de números 07 e 13 apresentaram opções com respostas fechadas, entretanto possibilitaram por parte do respondente, a escolha da opção "outros", seguida de "qual" ou "quais".

Quanto à forma de aplicação do questionário, Rea e Parker (2002) evidenciam que as informações podem ser coletadas via correio, por telefone ou por entrevistas pessoais. Neste estudo, as informações foram obtidas através de entrevistas pessoais. Conforme os autores, as mesmas são estruturadas com a presença do entrevistador frente ao respondente. Apresenta vantagens como a flexibilidade (explicação das perguntas), alto índice de respostas e garantia de que as instruções são seguidas.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Conforme Minayo et al. (1994), deve-se escrever com clareza como os dados foram organizados e analisados. A análise de conteúdo foi uma das modalidades utilizadas neste estudo. Esse tipo de análise é conceituado por Chizzotti (2001) como sendo um método de tratamento e análise de dados colhidos por meio das técnicas de coletas dos mesmos, consubstanciadas em um documento, analisando textos escritos ou de qualquer comunicação reduzida a um texto ou documento. Os dados coletados nesta pesquisa, em parte, foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Utilizou-se também, a análise de discurso, de acordo com Zanella (2007) essa modalidade tem como enfoque a linguagem utilizada nos textos escritos ou falados. Tal técnica pode ser usada tanto para análise de documentos e textos teóricos como a análise dos depoimentos e das falas dos entrevistados.

Quanto à análise dos dados obtidos por meio de questionários, os mesmos foram tabulados, gerando tabelas, as quais foram analisadas por meio de excel, através de medidas estatísticas descritivas (frequência absoluta, frequência relativa). Destaca-se que nem todas as tabelas construídas foram inseridas neste estudo, optou-se pela utilização de algumas dessas em virtude dos objetivos deste trabalho.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa abrangem os erros amostrais e não amostrais que possam ter ocorrido durante a execução da mesma.

Nesse sentido, pode-se dizer que uma das limitações da pesquisa está relacionada à quantidade de não entrevistados, tendo em vista a ausência dos mesmos durante os dias de aplicação de questionário, por isso, optou-se pela utilização da população acessível, conforme classificação de Barbetta (1998).

Outra limitação encontrada diz respeito à falta de dados de ordem qualitativa e quantitativa a respeito da capacitação dos servidores técnico-administrativos do CSE, os dados disponíveis referem-se a UFSC como um todo, carecendo de tratamento de dados as unidades específicas dessa universidade.

A disponibilidade de dados numéricos a respeito das capacitações em 2008, também encontra-se como uma limitação desta pesquisa, tendo em vista que os dados ainda não foram agrupados, assim como feito em 2006 e 2007, portanto, não tornou-se possível o acesso aos mesmos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme Zanella (2007) a comunicação dos resultados consiste no momento em que o que foi feito, por que foi feito, para que e como foi feito são transformados em informações organizadas e claras. Sendo assim, este capítulo apresenta a instituição em estudo, com destaque para a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social e para o Centro Sócio-Econômico. Após a caracterização dos mesmos, apresentam-se os dados referentes às etapas de treinamento correlacionadas ao Plano de Capacitação dessa universidade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), localizada em Florianópolis, foi criada em 1960, pela Lei nº 3.849, abrangendo as faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Letras, Medicina, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial. Somente em 1962, que a instalação definitiva da UFSC ocorreu. Ao iniciar suas atividades, contava com 849 alunos, distribuídos em 9 cursos. A implantação de uma Universidade Federal em Florianópolis gerou alterações na organização socioeconômica e principalmente cultural da capital catarinense, tendo em vista que diversas pessoas, entre docentes, alunos e familiares, deslocaram-se dos locais mais diversos, com o intuito de receberem e/ou desenvolverem um conhecimento mais elaborado (TOLFO, 1991).

De acordo com Tolfo (1991) até 1968, ano da Reforma Universitária, cada um dos cursos oferecidos eram separados em faculdades, mantendo, cada um, seus próprios cursos, professores, laboratórios e materiais em geral. Com a Reforma reuniram-se todas as faculdades em torno de uma administração central, a reitoria, em um Campus universitário. As medidas adotadas ocasionaram uma expansão real no número de vagas.

No ano de 1969, o Estatuto da UFSC foi aprovado pelo Conselho Universitário e homologado pelo Presidente da República (Decreto nº 64.824). Com o mesmo, foram extintas as antigas faculdades, criaram-se os centros e seus departamentos de ensino, e adotou-se o sistema de crédito e matrícula por disciplina (TOLFO, 1991).

Atualmente, a UFSC tem como missão produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. Conta com onze centros de ensino e com uma infra-estrutura composta

por Centro de Eventos, Hospital Universitário, Clínica Odontológica. Departamento de Propriedade Intelectual, Planetário, Observatório Astronômico, Fórum. Editora. Centro Esportivo, Templo Ecumênico, bibliotecas e centenas de laboratórios (UFSC. 2008b).

Para suporte aos seus projetos de ensino, pesquisa e extensão, a universidade tem o apoio de cinco fundações, além da parceria com instituições e organizações públicas e privadas. A UFSC oferece 61 cursos de graduação (incluindo habilitações e opções), sendo considerada como o maior centro de pós-graduação do Estado de Santa Catarina, disponibilizando mais de 80 cursos de mestrado e doutorado.

A cada ano, em torno de 4.000 estudantes ingressam no ensino de graduação na UFSC e 1.000 na pós-graduação. De acordo com dados obtidos em 2007, essa instituição tem como apoio 5.030 colaboradores, dos quais 1.632 são docentes de ensino superior, 153 de ensino básico, 392 são professores substitutos e 2.853 são categorizados como servidores técnico-administrativos. Estão matriculados 36.752 alunos na UFSC, distribuídos em pós-graduação (8.543), ensino superior (25.737), ensino básico (2.196) e pré-escola (276) (UFSC. 2008a).

A Universidade Federal de Santa Catarina possui, em sua estrutura atual, três secretarias e seis pró-reitorias, são elas: Secretaria de Cultura e Arte. Secretaria de Planejamento e Finanças, Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais, Pró-Reitora de Graduação, Pró-Reitora de Pesquisa e Extensão, Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pró-Reitora de Infra-Estrutura, Pró-Reitora de Assuntos Estudantis, Pró-Reitora de Desenvolvimento Humano e Social.

Quanto aos Centros de Ensino, hoje, encontram-se os seguintes Centros: Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Desportos (CDS), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro Tecnológico (CTC), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Ciências Agrárias (CCA), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) e Centro Sócio-Econômico (CSE).

Apresenta-se a seguir a caracterização do Centro Sócio-Econômico e da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, dos quais são enfoque deste estudo.

4.1.1 Caracterização do Centro Sócio-Econômico

O Centro Sócio-Econômico tem como finalidade atuar no ensino, pesquisa e extensão em Ciências da Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Serviço Social. Recentemente foi criado o curso de Relações Internacionais, que será disponibilizado por este

centro, a partir de 2009. A criação dos centros de ensino deu-se com a Reforma Universitária de 1969.

Atualmente, o CSE, tem em sua estrutura, a Direção do Centro, ocupada pelo diretor e pelo vice-diretor, nomeados por meio de eleição. Cada uma das áreas, Ciências da Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Serviço Social têm o Departamento de seu curso, Coordenadoria do curso de graduação, Coordenadoria de pós-graduação, Coordenadoria de pesquisa, Coordenadoria de estágio e Coordenadoria de extensão. Além desses, existe a Secretaria dos Cursos de Graduação.

Atuam nesse centro, alguns núcleos de pesquisa, no total encontram-se em torno de vinte e sete núcleos. Alguns órgãos estudantis estão alocados no CSE, são eles: Centro Acadêmico de Administração, Centro Acadêmico Livre de Economia, Centro Acadêmico de Ciências Contábeis, Centro Acadêmico de Serviço Social, Ação Júnior Consultorias Sócio-Econômicas e AIESEC.

O Centro Sócio-Econômico atende 3.517 alunos no ensino presencial, dos quais 3.400 são da graduação e 117 são da pós-graduação (regularmente matriculados). No auxílio de suas atividades encontram-se trinta e três servidores técnico-administrativos, dos quais dois são cedidos de outros órgãos da UFSC. Trabalham na Secretaria do CSE, doze servidores: na Secretaria dos Cursos de Graduação, sete colaboradores; nos Departamentos de Ciências da Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Serviço Social, um, quatro, dois e três servidores respectivamente; e atuam na Coordenadoria de Pós-Graduação em Administração, Contabilidade, Economia e Serviço Social, um servidor em cada uma das coordenadorias citadas.

4.1.2 Caracterização da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social

O órgão de RH da Universidade Federal de Santa Catarina, intitulado, atualmente, de Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), passou por várias reestruturações. Em 1992, foi criado o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH), estabelecido com desmembramento do Departamento de Pessoal (DP). No ano de 1996, o DDRH passou a se chamar Departamento de Recursos Humanos (DRH), assumindo funções do DP e do DDRH, passando a ser vinculado à Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária (PRAC) (BÚRIGO, 1997).

Com a reforma na estrutura da UFSC, ocorrida em 2004, a PRAC foi subdividida em Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e

Social (PRDHS), possibilitando atender melhor às questões específicas dos estudantes e dos servidores docentes e técnico-administrativos.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social caracteriza-se como um órgão executivo central, integrante da Administração Superior da UFSC, foi criada com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de gestão de desenvolvimento humano e social, destinada à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos. Competem a PRDHS as seguintes ações:

- a) coordenar e acompanhar o desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas destinadas aos servidores docentes e servidores técnico-administrativos;
- b) coordenar políticas de benefícios da Universidade, dirigida à Comunidade Universitária;
- c) promover a articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho;
- d) articular ações continuadas com as Comissões de representações das categorias dos docentes e técnico-administrativos na implementação e acompanhamento de suas respectivas carreiras;
- e) coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de administração e de gerenciamento da vida funcional dos servidores;
- f) coordenar e acompanhar o desenvolvimento de políticas de promoção social e a saúde otimizando o processo de interação no trabalho;
- g) emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação; e
- h) executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Reitor.

Sua estrutura compreende o Assistente da Pró-Reitoria, Serviço de Recepção e Atendimento ao Servidor, Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares de Legislação de Pessoal e os Departamentos de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde (DDAS), de Desenvolvimento e Administração de Pessoal (DDAP), de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP). Além desses, encontram-se a Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo (CPPTA) e Comissão Interna de Supervisão (CIS). A figura 02 demonstra como está organizado o organograma da Pró-Reitoria em questão.

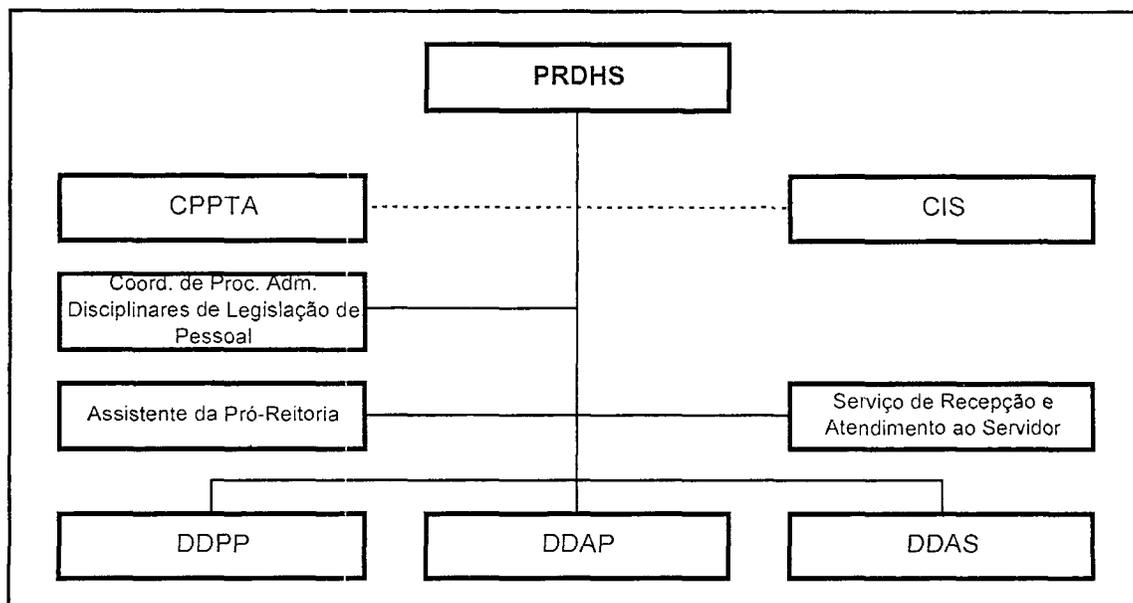


Figura 02: Organograma PRDHS.
Fonte: Dados primários, 2008.

O Assistente da Pró-Reitoria e o Serviço de Recepção e Atendimento ao Servidor encarregam-se da recepção e atendimento de pessoas junto à Pró-Reitoria, bem como auxílio ao Pró-Reitor. A Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e de Legislação de Pessoal assessora, analisa e acompanha os processos administrativos disciplinares de servidores no âmbito da UFSC.

A CPPTA foi criada com o Decreto Lei 94.664, de 23 de Julho de 1987, sendo responsável pela assessoria a Instituição de Ensino no que concerne à política de pessoal técnico-administrativo. Hoje, na UFSC, a mesma está relacionada a questões de carreira de pessoal referente servidores que não adotaram o novo plano de carreiras, estabelecido com a lei 11.095 de 2005. A Comissão Interna de Supervisão tem a finalidade de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implementação do novo Plano de Carreiras.

No que se refere às atividades dos departamentos inseridos PRDHS, cabe ao DDPP desenvolver processos de qualificação continuada destinado aos servidores técnico-administrativos, servidores docentes e alunos, a partir de uma política de desenvolvimento voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho e no processo de formação acadêmica, visando a potencialização destes como agentes de transformação social na UFSC.

A DDPP está subdividida em três divisões: Divisão de Capacitação e Afastamento para a Formação (DCAF), Divisão de Admissão e Movimentação (DAM) e Divisão de Avaliação, Acompanhamento e Dimensionamento (DAAD).

Já no âmbito do DDAP, concerne ao mesmo desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciar o processo de trabalho, executando atividades relacionadas a benefícios, processos de aposentadoria, ações judiciais entre outras.

A DDAP é composta pela Coordenadoria de Administração de Pessoal, pela Divisão de Aposentadoria, Pensões e Exonerações (DAPE) e pela Divisão de Orçamento Crítico e Pagamentos Diversos (DOCP).

Quanto ao DDAS cabe ao mesmo desenvolver e implementar políticas de promoção à saúde e a segurança do trabalho, otimizando o processo de interação no trabalho, bem como de políticas de assistência social que possam amenizar as dificuldades no processo de interação social dos servidores técnico-administrativos e servidores docentes da UFSC.

Tal departamento é constituído pela Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST), Divisão de Serviço Social (DiSS) e pela Junta Médica Oficial (JMO).

Pode-se correlacionar as atividades relativas aos departamentos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social aos processos de Recursos Humanos, assim de acordo com a classificação de Chiavenato (2008), para fins didáticos, existem cinco processos de RH. são eles: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

No que diz respeito à provisão cabe ao Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas gerenciar processos de admissão, redistribuição e cessão de modo a integrar os servidores na dinâmica funcional da Instituição, ou seja, as atividades de recrutamento, seleção e integração ficam a cargo desse departamento. No que se refere a pesquisa de mercado de Recursos Humanos, não existe uma área que se destina a tal atividade.

Quanto ao processo de aplicação, que conforme Chiavenato (2008) significa o que as pessoas farão na organização, e compreende a análise de cargos, planejamento de Recursos Humanos, plano de carreiras e avaliação de desempenho, cabe ao DDPP acompanhar e desenvolver nas esferas competentes o Plano de Carreiras dos servidores, bem como auxiliar na avaliação de desempenho dos mesmos e na sua alocação nas unidades. Quanto a análise e descrição de cargos, os mesmos são elaborados em âmbito federal, não competindo a Pró-Reitoria a realização dos mesmos.

Já em relação ao processo de Manutenção de pessoas, compete ao DDAS realizar as atividades referentes a higiene e segurança do trabalho, e as ações que envolvem administração de salários e plano de benefícios sociais ficam a cargo do Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal. Quanto às relações trabalhistas cabe a

Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e de Legislação de Pessoal tal tarefa.

A DDPP executa todas as atividades integrantes do processo de desenvolvimento, tendo em vista que a ela compete desenvolver processos de qualificação continuada, bem como o acompanhamento, capacitação e desenvolvimento de atividades que permitem que o servidor transforme suas condições de trabalho.

No que se refere ao último processo de RH, a monitoração, existe um sistema vinculado ao MEC, que possui um banco de dados paralelo, do qual abrange alguns dados cadastrais dos servidores, como nome, endereço, telefones, bem como onde o mesmo está alocado. Este sistema é alimentado pela Pró-Reitoria, não existindo uma divisão específica para essa finalidade. A DCAF está desenvolvendo um sistema que deverá armazenar os dados referentes à capacitação de seus servidores, auxiliando no processo de monitoração dos mesmos no que diz respeito ao seu treinamento e desenvolvimento.

4.2 PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: ENFOQUE CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO DA UFSC

No dia 12 de janeiro de 2005 foi sancionada a lei nº 11.091, a mesma dispõe a respeito do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Através da mesma, ficou estabelecido que o desenvolvimento do servidor na carreira se dá, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, progressão por capacitação profissional ou progressão por mérito profissional.

Progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, em virtude da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida.

Progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dois anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Assim, com estabelecimento de progressão por capacitação profissional, tornou-se necessária à criação de um Plano de Capacitação para os servidores técnico-administrativos. As ações do plano de capacitação são desenvolvidas pela Divisão de Capacitação e

Afastamento para Formação, que faz parte do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas, inserido na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social.

Essa Divisão tem em seu quadro funcional oito colaboradores, dos quais três estão alocados no Serviço de Educação Institucional, dois no Serviço de Afastamento para Formação, um em Eventos de Curta Duração, um na Recepção e um em cargo de chefia da Divisão em questão.

Em 2005 foi criada uma comissão tendo como finalidade a criação de um Plano de Capacitação para os servidores da UFSC, a mesma foi presidida pela Diretora do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas, e teve a colaboração de mais nove servidores.

No ano de 2006, com o estabelecimento Decreto nº 5.507, foram instituídas a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Destaca-se a ênfase na questão da capacitação dos servidores, no sentido de estabelecimento de iniciativas voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.

Com a implementação do Plano de Capacitação, no ano de 2006, o total de alunos concluintes nesse mesmo ano foi de 1.617 servidores (sendo que um mesmo servidor pode ter participado de mais de um curso), os mesmos atingiram o patamar de 1.285 horas de capacitação. No ano de 2007, 825 servidores foram capacitados, totalizando 898 horas. Consideram-se como alunos concluintes àqueles que obtiveram uma participação mínima de 75%. Os dados de 2007 excluem os programas voltados ao Hospital Universitário (HU).

Não existem dados da DCAF a respeito de quantos servidores técnico-administrativos e quantos cursos foram realizados pelos servidores do Centro Sócio-Econômico. No entanto, com a aplicação de questionários com os servidores técnico-administrativos do CSE, que foram efetivados nesse centro até 2006, tais informações foram obtidas. Apresenta-se a seguir esses dados, bem como demais informações consideradas complementares.

Tabela 01: Conhecimento dos programas de treinamento oferecidos pela área de RH da UFSC.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	11	11	47,8%	47,8%
Conheço parcialmente	8	19	34,8%	82,6%
Não conheço	4	23	17,4%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos respondentes, 47,8% conhecem os programas de treinamento oferecidos pela área de RH e 34,8% conhecem parcialmente os mesmos, somente quatro dos questionados não conhecem os programas de capacitação.

Tabela 02: Participação dos servidores técnico-administrativos do CSE em treinamentos realizados pela área de RH da UFSC, a partir de 2006.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	15	15	65,2%	65,2%
Não	8	23	34,8%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

A tabela 02 evidencia que dos indagados 65,2% já participaram de algum treinamento oferecido pela área de RH a partir de 2006, oito dos respondentes nunca participaram dos mesmos.

Com a análise dos dados das tabelas 01 e 02 pode-se verificar que dezenove servidores conhecem ou conhecem parcialmente os programas de treinamento, no entanto, apesar da noção da existência dos mesmos, dos dezenove, quinze funcionários já participaram de tais programas e quatro nunca participaram dos mesmos.

Tabela 03: Quantidade de treinamentos realizados, a partir de 2006.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Um	8	8	53,3%	53,3%
2 a 4	7	15	46,7%	100,0%
mais de 4	0	0	0,0%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Percebe-se que daqueles que já realizaram algum treinamento oferecido pela área de RH da UFSC, no total de quinze servidores, oito participaram de apenas um treinamento e sete de dois a quatro. Nenhum dos indagados respondeu a terceira opção (mais de 4).

Tabela 04: Anos em que os servidores realizaram os treinamentos.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
2006	8	8	38,1%	38,1%
2007	9	17	42,9%	81,0%
2008	4	21	19,0%	100,0%
Total	21		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos indagados, que já realizaram algum treinamento oferecido pelo RH da UFSC, seis assinalaram mais de uma opção no que concernem os anos de realização de treinamento. Assim, obtiveram-se vinte e uma repostas, das quais oito dizem respeito a pessoas que participaram de treinamentos em 2006, nove em 2007 e quatro em 2008.

Tabela 05: Conhecimento da disponibilidade de seu último treinamento.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Área de RH (site)	11	11	73,3%	73,3%
Colegas de trabalho	1	12	6,7%	80,0%
Chefia do setor	1	13	6,7%	86,7%
Iniciativa própria	0	13	0,0%	86,7%
Outros	2	15	13,3%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Um percentual de 73,3% dos quinze respondentes teve conhecimento da disponibilidade de treinamento através do site da PRDHS, dois dos respondentes foram informados por colegas de trabalho e pela chefia do setor, somente dois marcaram a opção “Outros”, declarando que obtiveram conhecimento da disponibilidade de treinamento através de ofício emitido pela área de RH.

Quando indagados a respeito de sugestões para o processo de treinamento dos servidores técnico-administrativos, um dos respondentes sugeriu o uso de *folders* de divulgação dos conteúdos de treinamento a serem oferecidos.

Diante dos dados apresentados, pode-se dizer que 82,6% dos questionados conhecem ou conhecem parcialmente os programas de treinamento oferecidos pela área de Recursos Humanos da UFSC, entretanto, apesar do conhecimento de tais programas, 65,2% já participaram de algum desses treinamentos. Desse total, oito fizeram apenas um treinamento e sete entre dois e quatro. A maioria dos treinamentos se concentrou nos anos de 2006 e 2007 (81%). E, boa parte do conhecimento dos servidores a respeito da disponibilidade de treinamento se deve a divulgação realizada no site da PRDHS.

Apresenta-se a seguir a caracterização das etapas do Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico. Para fins deste trabalho, optou-se pela divisão de etapas de treinamento proposta por Bohlander, Sherman e Snell (2003), com algumas adaptações, sendo assim, são descritas as seguintes etapas de treinamento: levantamento de necessidades, projeto e implementação do programa, e avaliação do treinamento.

4.2.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento

De acordo com Bohlander, Sherman e Snell (2003), ao realizar-se o levantamento de necessidades três tipos de análises devem ser feitas: análise de empresa, análise de tarefa e análise de pessoas. No que se refere à análise de empresa, essa consiste em um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde deve ser dada ênfase de treinamento.

Conforme os autores a análise da tarefa envolve a revisão dos cargos e a especificação a fim de identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhá-los. E a análise da pessoa diz respeito à determinação de quais funcionários precisam de treinamento e quais não precisam.

Para a elaboração deste Plano, a comissão se baseou em três pilares: na missão da UFSC, no Plano de Desenvolvimento Institucional e nos pressupostos filosóficos da PRDHS. Tais itens podem ser enquadrados na análise de empresa.

A missão da UFSC consiste em “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFSC, 2008b).

O Plano de Desenvolvimento Institucional delinea ações que vão ao encontro com o fim da Instituição no que tange a formação do ser humano. Com a criação da PRDHS, este fim tende a ser viabilizado por meio de ações que traçam as diretrizes da política de capacitação da UFSC, tendo como premissa básica à visão do ser humano que ao transformar-se, transforma também o ambiente no qual interage.

Assim, como base nesses três pilares a Comissão de construção do Plano de Capacitação definiu uma forma de conhecer as necessidades de capacitação dos servidores da UFSC. Isso foi feito utilizando-se as seguintes ações:

- a) sensibilização para a participação dos servidores na elaboração do PC;
- b) formação de um grupo de agentes de desenvolvimento institucional;
- c) coleta de informações;
- d) aplicação piloto do instrumento de coleta de informações; e
- e) sistematização das informações.

Como forma de sensibilização dos servidores no sentido de participação na construção do Plano de Capacitação buscou-se, por meio de uma campanha institucional, com recurso visual sensibilizar servidores e chefias a participarem do momento de coleta de informações que refletisse as reais necessidades de capacitação para melhor desenvolver o trabalho.

Na formação de um grupo de agentes de desenvolvimento institucional definiu-se, em conjunto, com o Chefe do Gabinete, Diretores de Centros, Pró-Reitores, Diretores dos Colégios e do Núcleo de Desenvolvimento Infantil, a indicação de um ou dois servidores para atuarem como intermediadores entre o DDPP e suas respectivas unidades no processo de construção do PC, mais precisamente na aplicação dos instrumentos de pesquisa. Esses agentes foram orientados quanto aos pressupostos do Plano, bem como, quanto aos procedimentos operacionais a serem adotados para a coleta das informações.

Assim, formou-se uma equipe de trinta e nove servidores, que ficaram distribuídos da seguinte forma:

- a) um agente para cada Pró-Reitoria (PRDHS, PRAE, PROAF, PRCE, PREG, PRPe, PRPG), totalizando sete colaboradores;
- b) um agente para o Gabinete do Reitor;
- c) um agente para o Hospital Universitário;
- d) dois agentes para cada Colégio (CA, CASCGO, CAC) e NDI, totalizando oito servidores; e
- e) dois agentes para cada Centro de Ensino (CCA, CCE, CCB, CED, CFH, CDS, CCI, CCS, CTC, CFM e CSE), num total de vinte e dois funcionários.

Ressalta-se que os agentes das Pró-Reitorias e do Gabinete do Reitor atuaram em todas as unidades vinculadas a esses órgãos. Nos Centros de Ensino e Colégios, um dos agentes era ocupante de cargo da carreira técnico-administrativa e, o outro, ocupante de cargo da carreira docente, e atuaram com seus respectivos segmentos. Os agentes tiveram apoio dos membros da Comissão do PC. E os agentes puderam convidar outros servidores de sua unidade para atuarem como colaboradores no processo de construção do Plano de Capacitação, no entanto, o representante legal do PC junto às unidades foi o agente designado pela Portaria do Reitor.

Para a coleta de informações foram elaborados formulários de pesquisa, os mesmos encontram-se nos anexos A, B, C e D. Através de tal levantamento buscou-se conhecer as necessidades para a formação de um Plano de Capacitação no que diz respeito a cursos a serem realizados, bem como previsões de afastamentos para formação ou para outras ações de capacitação, os servidores interessados em concluir a educação básica (Ensino Fundamental e Médio) no Programa de Educação Permanente para os Servidores da UFSC (PREPESUSFC) e os talentos e/ou habilidades dos servidores para o desenvolvimento das mais diversas atividades (artísticas, culturais, lingüística, voluntariado, de culinária, entre outros) sem necessariamente estar relacionada com seu cargo ou função.

O formulário de necessidade de cursos de capacitação continha: ordem de prioridade, o curso de capacitação, o conteúdo do mesmo, a justificativa para a sua realização, sugestão de ministrante, servidor e matrícula de SIAPE. Já o formulário referente à Previsão de afastamento para capacitação e outras formas de capacitação abrangia: código de afastamento (relacionado à finalidade de afastamento), nome do servidor, matrícula do SIAPE, nome do curso/evento ou área de estudo, data de início do curso/evento, local e justificativa.

Quanto ao formulário contendo informações dos interessados em concluir a educação básica, esse continha informações como o nome do servidor, SIAPE, escolaridade já concluída e ramal para contato. Ressalta-se que a partir do levantamento de necessidades de

2006, constatou-se que restavam um número mínimo de colaboradores que necessitavam da conclusão de educação básica. Tendo em vista, a pouca demanda o Programa de Educação Permanente para os Servidores da UFSC foi extinto.

O último formulário estabelecido tratava do banco de talentos e/ou habilidades, do qual os seguintes campos deveriam ser preenchidos: nome do servidor, talento e/ou habilidade, observação e ramal para contato. Mesmo com a coleta de tais dados, desde o levantamento de necessidades, não foram realizadas ações voltadas para sua utilização.

Antes da aplicação efetiva dos instrumentos de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa piloto com aplicação dos instrumentos no Colégio Aplicação, a fim de testar a validade dos mesmos, bem como, a sua operacionalização por meio dos agentes.

A aplicação do instrumento de coleta de dados deu-se pela realização de reuniões nos locais de pesquisa, em que o agente se apresentou, informou os objetivos da pesquisa e preencheu os formulários. Cada agente norteou-se com base nas seguintes reflexões: O que fazemos? Quais são as dificuldades encontradas para a execução destas atividades? Que ações de capacitação necessitamos para potencializar e ou aperfeiçoar o exercício do cargo, da função e no ambiente organizacional onde estamos inseridos?

Após a coleta dos dados as informações foram reunidas e analisadas para a formulação do PC a partir de um sistema de informação elaborado pelo Núcleo de Processamento de Dados. O agrupamento das áreas dos cursos de capacitação foi elaborado por meio da análise de conteúdo dos cursos propostos pelas unidades.

Salienta-se que essa forma de levantamento de necessidades foi realizada apenas no ano de 2006 e contribuiu para a formação do Plano de Capacitação para os anos de 2006 e 2007, no entanto, devido a sua não atualização, com não a realização de um novo levantamento conforme tal padrão, seus resultados interferem ainda hoje, na constituição dos conteúdos selecionados para capacitação dos servidores.

Essa foi uma forma encontrada para a identificação de necessidades, Chiavenato (2008) sugere alguns meios para que isso ocorra, são eles: avaliação de desempenho, observação, questionários, solicitação de supervisores e gerentes, entrevistas com supervisores e gerentes, reuniões interdepartamentais, exame de empregados, modificação no trabalho, entrevista de saída, análise de cargos, relatórios periódicos.

Pode-se dizer que o levantamento descrito utilizou-se de entrevistas com supervisores e gerentes, a fim de detectar quais as necessidades de treinamento, acrescenta-se a tais entrevistas, a pesquisa realizada com os servidores, por meio da aplicação de um instrumento de coleta de dados, que pode ser enquadrado na opção questionário.

Destaca-se que a avaliação de desempenho também consiste em um meio para o levantamento de necessidades, conforme exposto por Chiavenato (2008), de acordo com a lei 11.091 de 2005, o desenvolvimento do servidor na carreira se dá, por meio da progressão por capacitação e por progressão por mérito profissional, sendo que a última citada faz referência a um resultado satisfatório na avaliação de desempenho.

Assim, apesar da necessidade de realização de avaliação de desempenho tendo em vista a progressão por mérito, muitos servidores do CSE desconhecem a sua aplicação, conforme pode ser visualizado na tabela 06. Ressalta-se que está sendo trabalhada uma nova forma de avaliação de desempenho com a finalidade de atender a progressão por mérito profissional.

Tabela 06: Realização de avaliação de desempenho no setor em que o servidor atua.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	7	7	30,4%	30,4%
Não	14	21	60,9%	91,3%
Não sabe	2	23	8,7%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Pode-se verificar através da leitura da tabela 06 que somente 30,4% dos indagados relatam que são avaliados por meio de avaliação de desempenho, e 69,6% responderam que não sabem ou que não são realizadas tais avaliações em seu setor. De acordo com Chiavenato (2008) através de tal ferramenta é possível verificar os empregados que estão executando suas atividades abaixo do nível desejado e descobrir quais setores da organização precisam de atenção imediata em treinamento, auxiliando assim, no processo de levantamento de necessidades.

Um outro meio de verificação da necessidade de treinamento, evidenciado pelo autor, consiste na solicitação por parte de supervisores e gerentes da realização de capacitações. Acrescenta-se a isso a solicitação feita pelos colaboradores. No caso do conteúdo dos cursos oferecidos pela DDPP, alguns são advindos de sugestões de servidores e supervisores, tal divisão orienta os interessados para que façam suas sugestões reportando-se a chefia imediata. O indivíduo responsável pela sugestão terá prioridade de treinamento caso o conteúdo solicitado proporcione uma nova capacitação.

Vale ressaltar que as sugestões são reunidas, assim, não necessariamente a solicitação de treinamentos acarretará em um novo curso, isso será feito quando houver várias solicitações da mesma natureza, advindas de diversos setores da universidade. Em alguns casos específicos, a fim de atender problemas de um único setor, é disponibilizado treinamento para o grupo solicitante.

Apesar das sugestões por parte de supervisores e servidores auxiliarem na formação dos conteúdos de treinamento ainda existe pouca participação tanto da chefia quanto dos servidores técnico-administrativos do CSE no requerimento de novos cursos, como pode ser visualizado nas tabelas a seguir.

Tabela 07: Solicitação de treinamentos por parte dos supervisores.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	5	5	21,7%	21,7%
Não	15	20	65,2%	87,0%
Não sabe	3	23	13,0%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Somente cinco dos questionados indagaram que seus supervisores solicitam a realização de treinamento à área de RH, um total de 65,2% afirmaram que seus chefes não sugerem novos treinamentos, e três dos respondentes assinalaram a opção "não sabe".

Tabela 08: Frequência em que a solicitação de treinamentos por parte dos supervisores ocorre.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Muito	0	0	0,0%	0,0%
Razoável	2	2	40,0%	40,0%
Pouco	3	5	60,0%	100,0%
Não sabe	0	5	0,0%	100,0%
Total	5		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos cinco servidores, que responderam que seus supervisores solicitam a realização de treinamento, nenhum acredita que isso é feito muitas vezes, dois afirmaram que tal solicitação é feita numa frequência razoável e três responderam que isso é feito poucas vezes.

Tabela 09: Solicitação de treinamentos por parte dos servidores.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	8	8	34,8%	34,8%
Não	15	23	65,2%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Um percentual de 34,8% dos indagados afirmou que solicitam a realização de treinamentos, entretanto, 65,2% não o fazem.

Tabela 10: Forma pela qual a solicitação de treinamentos, por parte dos servidores, é feita.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Solicita ao chefe	4	4	50,0%	50,0%
Solicita a área de RH	3	7	37,5%	87,5%
Outros	1	8	12,5%	100,0%
Total	8		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Percebe-se que quatro dos respondentes solicitam a realização de treinamento ao chefe e três a área de RH, somente um dos entrevistados escolheu a opção "outros", em que o mesmo solicita a realização de treinamentos por meio do sindicato.

Tabela 11: Frequência em que a solicitação de treinamentos por parte dos servidores ocorre.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Muito	1	1	12,5%	12,5%
Razoável	5	6	62,5%	75,0%
Pouco	2	8	25,0%	100,0%
Não sabe	0	8	0,0%	100,0%
Total	8		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos oito respondentes que afirmaram que solicitam a realização de treinamentos, somente um respondeu que faz isso muitas vezes, cinco numa frequência razoável e dois entrevistados escolheram a opção “pouco”.

Além dessas formas de levantamentos, a modificação no trabalho também pode ser identificada como um meio de verificação de necessidade de treinamento, de acordo com classificação de Chiavenato (2008). Nos cursos de capacitação oferecidos pela DDPP, caso ocorram instalações de equipamentos, uso de novos softwares, por exemplo, são disponibilizados treinamentos específicos, se solicitado.

Acrescenta-se uma última forma de identificação de necessidades utilizada pela área de RH da UFSC: as avaliações realizadas ao final de cada curso. Os participantes recebem um questionário, em que dentre alguns itens de avaliação pode-se sugerir temas para os próximos cursos, isso é utilizado pela DDPP no estabelecimento de novas capacitações.

Assim, têm-se como meios para o levantamento de necessidades para a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFSC, de acordo com classificação de Chiavenato (2008), questionários, solicitação de supervisores e gerentes, entrevistas com supervisores e gerentes e modificação no trabalho. Ressalta-se que alguns são utilizados com maior intensidade que outros.

Apresenta-se na seqüência a segunda etapa do processo de treinamento: o projeto e implementação do programa, segundo classificação de Bohlander, Sherman e Snell (2003).

4.2.2 Projeto e Implementação do Programa de Treinamento

Bohlander, Sherman e Snell (2003) acreditam que o sucesso dos programas de treinamento, mais que da capacidade da organização de identificar as necessidades de

implantá-los, depende do uso das informações, advindas do processo de levantamento de necessidades, para elaborar programas de treinamento de primeira classe.

De acordo com Chiavenato (2008) com base no levantamento de necessidades, algumas questões podem ser elaboradas na etapa de projeto de programa de treinamento:

- a) o que deve ser ensinado?
- b) quem deve aprender?
- c) quando deve ser ensinado?
- d) onde deve ser ensinado?
- e) como se deve ensinar? e
- f) quem deve ensinar?

Bohlander, Sherman e Snell (2003) acreditam que o enfoque para a elaboração do programa de treinamento deve estar em quatro questões cruciais: objetivos instrucionais, prontidão e motivação do treinado, princípios de aprendizagem e características dos instrutores.

Já a etapa da implementação, subsequente a elaboração do projeto do programa, envolve o momento de entrega, constituindo como a última oportunidade para se alcançar os objetivos e a eficácia do treinamento (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2007).

Com base nas informações obtidas por meio das formas de levantamento de necessidades, são definidos os itens componentes do Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos. Ressalta-se que com o levantamento de necessidades realizado em 2006, foi estabelecido o PC tanto para servidores técnico-administrativos quanto para docentes. As informações obtidas auxiliaram na formação de um Plano para o biênio 2006/2007, sendo complementadas pelas outras formas de levantamento de necessidades utilizadas desde 2006. Todas essas informações ainda são utilizadas no estabelecimento dos programas de treinamento até os dias atuais.

Com o levantamento de necessidades foram estabelecidos dois grandes grupos a serem atendidos pelo Plano de Capacitação biênio 2006/2007: previsão de afastamentos para a formação e para outras ações de capacitação, e cursos de capacitação e educação formal. A Divisão de Capacitação e Afastamento para a Formação (DCAF) é responsável pelo atendimento de tais grupos, possuindo um setor específico para cada um dos citados: Serviço de Afastamento para a Formação (SAF) e Serviço de Educação Institucional (SEI).

No sentido de afastamento para a formação foram registradas as previsões dos servidores com a intenção de participar de cursos de educação formal (graduação e pós-graduação), estágios profissionais, cursos e eventos de curta duração, dentre outros. As

formas de afastamento incluem horário especial para a graduação, afastamento para nível de formação em pós-graduação, licença capacitação, participação em cursos e eventos de curta duração e estágio profissional.

O horário especial para a graduação diz respeito à possibilidade de o servidor obter horário especial para freqüentar curso de graduação, no horário de seu expediente, na condição de apresentar um cronograma de reposição das horas em que ficará ausente. O afastamento para formação em nível de pós-graduação refere-se a possibilidade de se afastar de suas atividades laborais, em tempo parcial ou integral, para cursar aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. A licença capacitação condiz a concessão que poderá ser feita após cada cinco anos de efetivo exercício, para licença para participação em curso de capacitação profissional.

O estágio profissional trata-se do afastamento do servidor por um período máximo de 12 meses. A participação em cursos e eventos de curta duração consiste na oportunidade do servidor de participar de congressos, seminários, encontros, visitas em missão de trabalho. Vale ressaltar que é condição regulamentar para a concessão dos afastamentos nas modalidades apresentadas, a sua previsão, exceto para os afastamentos para participar de eventos de curta duração.

No que diz respeito a eventos e cursos considerados de curta duração a DDPP oferece auxílio financeiro, se solicitado pelo participante mediante a análise. As tabelas a seguir evidenciam a participação dos servidores técnico-administrativos do CSE, bem como o envolvimento da área de RH em tal participação.

Tabela 12: Participação de seminários e/ou congressos a partir de 2006.

	Freqüência Absoluta	Freqüência Absoluta Acumulada	Freqüência Relativa	Freqüência Relativa Acumulada
Sim	6	6	26,1%	26,1%
Não	17	23	73,9%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dentre os indagados, um total de seis respondentes afirmaram que participaram de seminários ou congressos a partir de 2006 e um percentual de 73,9% responderam que não participaram de eventos de tal gênero.

Tabela 13: Envolvimento da área de RH na participação do servidor em seminários e/ou congressos a partir de 2006.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	3	3	50,0%	50,0%
Não	3	6	50,0%	100,0%
Total	6		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos seis servidores que responderam que participaram de seminários e/ou congressos a partir de 2006 três acreditam que houve envolvimento da área de RH UFSC, os três restantes afirmaram que não houve participação de qualquer natureza por parte desse setor da universidade. Aqueles que participaram de tais eventos e consideram que houve envolvimento da área de RH evidenciaram que essa contribuiu na organização e divulgação do evento.

Para essa modalidade de afastamento e para as demais, existe a Resolução nº 016/CUN/96 de 27 de agosto de 1996, que destaca as normas de afastamento para os servidores técnico-administrativos para formação em nível de graduação, pós-graduação e outras formas de capacitação. Salienta-se que tal resolução encontra-se desatualizada, por esse motivo, durante o período em que o presente trabalho foi elaborado, criou-se uma comissão para a sua atualização.

Assim, de acordo com tal resolução, o afastamento do servidor deverá ser apreciado pela unidade em que o mesmo está lotado, bem como pela chefia imediata, considerando-se, em principal a importância de seu afastamento para a instituição. O órgão de RH da UFSC deverá dar parecer de aprovação, levando em conta a conformidade do afastamento com o sistema de capacitação do servidor técnico-administrativo. Além de tais apreciações o CPPTA ou CIS deverão emitir parecer favorável ao afastamento.

Ao final de tais autorizações o servidor deverá assinar termo de compromisso e responsabilidade, referente às condições fixadas na Resolução nº 016/CUN/96, junto ao órgão responsável pela política de Recursos Humanos da UFSC. Durante o período de afastamento o servidor é acompanhado por departamento referente ao nível de capacitação do qual está sendo afastado.

É importante destacar que, anualmente, durante seu período de afastamento, o servidor deverá renovar o termo de compromisso, bem como apresentar um relatório de atividades, cronograma para o próximo ano no sentido das atividades a serem executadas em sua formação e avaliação positiva de seu professor orientador. Ao finalizar o curso, o servidor

deverá reassumir suas atividades na instituição, permanecendo nelas por período igual ao do afastamento.

A evolução, no âmbito da formação, não ocasiona progressão na carreira, entretanto, proporciona um percentual de incentivo financeiro sobre o salário do servidor. Os ganhos dependem do nível em que o colaborador se encontra, assim como a natureza da formação realizada. Os servidores técnico-administrativos estão dispostos em cinco níveis (A, B, C, D e E), os níveis A e B abrangem cargos de nível operacional, C e D de nível técnico e E de nível superior. A lei 11.091 de 2005 possui em seu anexo IV os percentuais de incentivo salarial correlacionados aos níveis e a formação concretizada. Isso pode ser visualizado no quadro 07.

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (*)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
E	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

Quadro 07: Anexo IV lei 11.091 de 2005.

Fonte: Lei 11.091 de 2005.

O quadro 07 evidencia os níveis de classificação em que o servidor pode se encontrar: os níveis de escolaridade e os percentuais de incentivo. Assim, por exemplo, o servidor que está no nível de classificação A e completa o ensino fundamental ganha 10% de incentivo.

caso a área de conhecimento tenha relação direta com o seu cargo, ao completar o ensino médio, o mesmo ganha um aumento de 15% em relação ao seu salário sem incentivos.

O segundo grande grupo constituinte do Plano de Capacitação dos servidores consiste nos cursos de capacitação e educação formal. De acordo com o levantamento de necessidades de 2006 foram definidos alguns temas a serem disponibilizados através de cursos de capacitação para os servidores, sendo os mesmos executados pelo DCAF.

Pode-se atrelar as indagações expostas por Chiavenato (2008) a formulação do Plano de Capacitação dos servidores. Em relação ao primeiro questionamento elencado pelo autor: "o que deve ser ensinado?", o conteúdo de capacitação é definido com base nos resultados das formas de levantamento de necessidades, a partir desses são estabelecidos os temas dos cursos.

Encontram-se nos anexos E e F a lista de temas dos cursos/módulos dos anos de 2006 e 2007, nesses anexos também podem ser observadas as quantidades de horas trabalhadas, bem como o número de concluintes de cada curso. Destaca-se que os cursos oferecidos são divididos em módulos específicos e interambientais. Conforme pode ser visualizado na figura 03.

CURSO: DESENVOLVIMENTO DE POTENCIALIZAÇÃO DE PESSOAS.
PERÍODO: de 12/09/2006 a dezembro de 2007.
OBJETIVO: possibilitar a reflexão e a elaboração de conhecimentos na área de recursos humanos.
COMPOSIÇÃO DO CURSO:
MÓDULOS ESPECÍFICOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Módulo I: Aspectos teórico-práticos de recursos humanos (a definir); • Módulo II: Operacionalização dos sistemas de recursos humanos (a definir).
MÓDULOS INTERAMBIENTAIS:
<ul style="list-style-type: none"> • Módulo III: Aspectos éticos na Universidade Pública; • Módulo IV: Administração e organização de arquivos; • Módulo V: Produção de textos técnicos oficiais (a definir); • Módulo VI: Legislação de pessoal (a definir).
PÚBLICO-ALVO: servidores técnico-administrativos lotados na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social.
OUTRAS INFORMAÇÕES: os servidores inscritos neste curso poderão participar de outros módulos interambientais, com turmas abertas, que tenham relação com seu ambiente organizacional.

Figura 03: Informações sobre o curso: desenvolvimento e potencialização de pessoas.

Fonte: PRDHS (2006).

Os módulos tidos como específicos são voltados a determinados cargos, e somente os ocupantes dos mesmos podem participar de tal capacitação. No caso do exemplo apresentado na figura 03, os componentes definidos no público-alvo podem realizar esse treinamento. Os módulos interambientais são destinados a todos os interessados em participar. A definição do público-alvo responde o segundo questionamento feito por Chiavenato (2008): “quem deve aprender?”.

É importante salientar que a restrição a certos cargos nos módulos específicos é feita com base nos ambientes organizacionais definidos no Decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006. Têm-se, no total, dez ambientes organizacionais, a saber:

- a) administrativo;
- b) infra-estrutura;
- c) ciências humanas, jurídicas e econômicas;
- d) ciências biológicas;
- e) ciências exatas e da natureza;
- f) ciências da saúde;
- g) agropecuário;
- h) informação;
- i) artes, comunicação e difusão; e
- j) marítimo, fluvial e lacustre.

Vale ressaltar que, com a finalidade de obter progressão por capacitação os participantes recebem um certificado contendo o número de horas cursadas. A quantidade de horas que proporciona ascensão depende do nível de classificação na carreira em que o servidor se encontra, não podendo o mesmo apresentar inúmeros certificados, compondo o total de horas necessárias, esse deve possuir um único certificado contendo o número de horas exigidas para a sua progressão.

A sua ascensão por capacitação mediante participação nos cursos será feita caso o servidor realize cursos com módulos específicos voltados ao ambiente organizacional em que se encontra e/ou módulos interambientais.

Tendo em vista a grande procura pelos cursos, alguns critérios para a seleção de participantes foram definidos pela DCAF, os mesmos são utilizados caso o número de inscritos ultrapasse o número de vagas disponibilizadas (PRDHS, 2008). Os critérios são os seguintes:

- a) a necessidade de capacitação fundamentada pela chefia imediata e pela direção do órgão de lotação, considerando a aplicação dos conhecimentos;

- b) a proporcionalidade de atendimento entre os servidores, nos últimos 18 meses;
- c) a não desistência do servidor em cursos/módulos anteriores, nos últimos dezoito meses. No caso de desistências, serão desconsideradas aquelas com justificativa aceita pela DCAF/DDPP/PRDHS;
- d) a distribuição das vagas entre os órgãos da Universidade; e
- e) outros critérios a serem estabelecidos pela DCAF/DDPP/PRDHS diante da especificidade da situação.

Ressalta-se que os servidores cujos cargos possuam relação direta com os módulos/cursos a serem realizados, terão participação garantida. No caso de, ainda, haver necessidade de seleção entre estes, serão utilizados os critérios acima elencados.

Os interessados em participar dos módulos de capacitação devem se inscrever até a data estipulada, os mesmos podem acessar um formulário de inscrição, do qual fica disponível no *site* da PRDHS, a participação do servidor deve ser autorizada pela chefia imediata e direção do centro.

O terceiro questionamento, evidenciado por Chiavenato (2008), diz respeito ao “quando deve ser ensinado”. No caso do Plano de Capacitação dos servidores definido o tema, o ministrante, tempo necessário para a realização do curso, bem como a disponibilidade de recursos materiais, humanos e financeiros para a concretização do mesmo, são estabelecidas as datas para início e término do curso. É importante destacar que trimestralmente são decididas as datas e temas para os próximos cursos.

A questão “onde deve ser ensinado?” constitui como o quarto ponto destacado por Chiavenato (2008). O local em que o curso será ministrado depende da necessidade de recursos para concretizá-lo; cursos relacionados, por exemplo, a saúde, podem ser realizados em local adequado como o Hospital Universitário, já cursos com enfoque no ambiente organizacional administrativo podem ser feitos em sala de aula. A figura 04 demonstra um módulo de capacitação, em que o local para a realização do mesmo fica evidenciado ao final do documento.

MÓDULO: RELAÇÕES INTERPESSOAIS
PERÍODO: 11/08 a 03/09/2008 (2ª e 4ª feiras)
HORÁRIO: 8h30min às 11h30min
MINISTRANTE: Celi Márcia Ghislandi.
OBJETIVO: Facilitar o processo de desenvolvimento individual, grupal e de habilidades na busca da realização dos objetivos da organização e do indivíduo de forma compartilhada.
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: <ul style="list-style-type: none"> • Processo de auto-conhecimento, auto-estima e auto-confiança como meios de promoção de saúde e redução do estresse; • Mudança como processo de crescimento, desenvolvimento humano e organizacional; • Clareza e eficácia na comunicação; • Desenvolvimento de equipes; • Cooperação e competições; • Administração, prevenção e mediação de conflitos.
PÚBLICO-ALVO: servidores docentes e Técnico-Administrativos da UFSC.
CARGA HORÁRIA: 24 horas
OUTRAS INFORMAÇÕES: Inscrição: 04/08/2008 Número de participantes: 25 Local de realização: Centro de Capacitação

Figura 04: Informações sobre o curso: relações interpessoais.
Fonte: PRDHS (2008).

No caso destacado na figura 04 o local de realização de tal módulo ficou estipulado no Centro de Capacitação, lugar em que são realizados os trabalhos da DCAF.

A quinta questão, definida por Chiavenato (2008) consiste em “como se deve ensinar?”. Isso fica a critério do ministrante, o mesmo define qual a metodologia que irá utilizar para repassar o conteúdo aos treinados, desde que respeite o tempo de duração do curso, os recursos disponíveis e os objetivos do curso.

O último questionamento, destacado por Chiavenato, no que se refere a etapa de projeto do programa de treinamento diz respeito a “quem deve ensinar?”. A DDPP possui um banco de dados com profissionais da UFSC cadastrados, ao tentar realizar um curso, os ministrantes relacionados ao tema são identificados no seu sistema e contactados. Se o tema for algo inédito e não houver ministrante com formação condizente ao curso, a DCAF realiza procura nas unidades da universidade. Ministrantes avaliados insatisfatoriamente ao final do curso, não participam em treinamentos futuros.

O instrutor recebe um pagamento pela participação no curso. Em se tratando de treinamentos ministrados por servidores, o recebimento é feito por meio da folha de

pagamento, sendo um valor padrão aos ministrantes, não importando o cargo que o mesmo ocupa. Vale ressaltar que a participação como instrutor não oferece subsídios para a progressão por capacitação, o mesmo só terá direito a mesma quando atingir o número de horas necessárias atuando como treinado.

A prioridade para a participação como instrutor é dada tanto a servidores técnico-administrativos quanto a docentes da UFSC, caso não exista profissional capacitado no âmbito da universidade para ministrar algum curso, é solicitado alguém de fora da instituição.

Além dos questionamentos elencados por Chiavenato (2008) na formulação do projeto do programa de treinamento, pode-se destacar três questões cruciais definidas Bohlander, Sherman e Snell (2003): objetivos instrucionais, a prontidão e motivação do treinado e as características dos instrutores.

De acordo com os autores os objetivos abordam as habilidades, conhecimentos e/ou atitudes a serem mudadas com a realização do treinamento. Conforme evidenciado na figura 04, o objetivo do curso é um dos campos expostos na divulgação do mesmo, ressalta-se que os objetivos definidos são de ordem qualitativa. A tabela 14 destaca se os objetivos foram informados ao treinado antes de o mesmo participar do curso, tais dados referem-se ao último curso realizado pelo respondente.

Tabela 14: Conhecimento do servidor dos objetivos de treinamento, antes de realizá-lo.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	10	10	66,7%	66,7%
Não	3	13	20,0%	86,7%
Não lembra	2	15	13,3%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Percebe-se que um total de 66,7% dos indagados, que realizaram treinamento oferecido pela área de RH da UFSC após 2006, tiveram acesso aos objetivos de treinamento. Três respondentes acreditam que não tiveram ciência dos objetivos e dois respondentes que não lembram.

O segundo aspecto enfatizado por Bohlander, Sherman e Snell (2003) diz respeito a prontidão e motivação do treinado. Boudreau e Milkovich (2000) afirmam que a motivação mais importante que o treinado precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho. Assim, os servidores técnico-administrativos do CSE foram indagados

a respeito da utilização dos conhecimentos aprendidos em seu trabalho, os resultados podem ser visualizados na tabela 15.

Tabela 15: Utilização no trabalho dos conhecimentos aprendidos no treinamento.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sím	13	13	86,7%	86,7%
Não	2	15	13,3%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos respondentes, 86,7% afirmaram que aplicaram os conhecimentos aprendidos no seu trabalho, somente dois dos entrevistados responderam a opção “não”.

A terceira questão evidenciada por Bohlander, Sherman e Snell (2003) envolve as características dos instrutores. Os autores destacam que os mesmos devem apresentar alguns aspectos essenciais. Os elementos da amostra foram indagados a respeito da apresentação de algumas características importantes aos ministrantes. São elas: conhecimento do assunto, interesse pelo assunto, adaptabilidade do assunto a realidade dos treinados, clareza na instrução e auxílio às necessidades individuais do treinado, os resultados são apresentados a seguir, cada entrevistado respondeu com base no último treinamento realizado.

Tabela 16: Característica do instrutor: Conhecimento do assunto.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Muito Bom	13	13	86,7%	86,7%
Razoável	2	15	13,3%	100,0%
Pouco	0	15	0,0%	100,0%
Não sabe	0	15	0,0%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

No que se refere ao conhecimento do assunto por parte do ministrante, 86,7% atribuíram muito bom ao mesmo, somente dois dos respondentes consideraram razoável.

Tabela 17: Característica do instrutor: Interesse pelo assunto.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Muito Bom	14	14	93,3%	93,3%
Razoável	1	15	6,7%	100,0%
Pouco	0	15	0,0%	100,0%
Não sabe	0	15	0,0%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Percebe-se na tabela 17, que dos quinze indagados quatorze acreditam que o ministrante apresentava um interesse pelo assunto muito bom, um dos respondentes acredita que o interesse do mesmo foi razoável.

Tabela 18: Característica do instrutor: Adaptabilidade do assunto a realidade dos treinados.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Muito Boa	12	12	80,0%	80,0%
Razoável	2	14	13,3%	93,3%
Pouca	1	15	6,7%	100,0%
Não sabe	0	15	0,0%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Quanto à adaptabilidade do assunto a realidade dos treinados, doze dos respondentes afirmaram que a mesma é muito boa, dois, razoável e somente um, pouca.

Tabela 19: Característica do instrutor: Clareza na instrução.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Muita Boa	14	14	93,3%	93,3%
Razoável	1	15	6,7%	100,0%
Pouca	0	15	0,0%	100,0%
Não sabe	0	15	0,0%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

A respeito da clareza na instrução, 93,3% dos respondentes acreditam que a mesma é muito boa, somente um dos respondentes assinalou a opção “razoável”.

Tabela 20: Característica do instrutor: Auxílio às necessidades individuais do treinado.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Muito Bom	13	13	86,7%	86,7%
Razoável	1	14	6,7%	93,3%
Pouco	1	15	6,7%	100,0%
Não sabe	0	15	0,0%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Quanto ao auxílio às necessidades individuais do treinado, treze dos questionados responderam que o auxílio foi muito bom, um, como razoável e um, como pouco.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) destacam que, na fase de implementação, a escolha do método de treinamento adequado merece destaque, o mesmo deve ser selecionado para que os CHAs sejam aprendidos. Dentre os métodos destacados pelos autores, pode-se correlacionar ao Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos no âmbito de afastamento para a formação e outras formas de capacitação ao treinamento profissionalizante, estágios e seminários e conferências.

No que se refere aos cursos de capacitação e educação formal encontram-se a instrução de sala de aula, auxílio de métodos audiovisuais, palestras, estudo de caso e simulação. Isso pode ser visualizado na tabela 21.

Tabela 21: Métodos utilizados nos cursos de capacitação.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sala de aula	15	15	36,6%	36,6%
Palestras	3	18	7,3%	43,9%
A distância (DVD/CD)	0	18	0,0%	43,9%
A distância (internet)	0	18	0,0%	43,9%
Simulação	6	24	14,6%	58,5%
Métodos audiovisuais	10	34	24,4%	82,9%
Estudo de caso	5	39	12,2%	95,1%
Jogos empresariais	0	39	0,0%	95,1%
Instrução Programada	2	41	4,9%	100,0%
Total	41		100,0%	

Fonte: Dados primários, 2008.

No total foram questionados quinze servidores a respeito dos métodos de treinamento utilizados no último curso disponibilizado pela área de RH da UFSC, 41 respostas foram obtidas. Um percentual de 36,6% das respostas diz respeito ao método da instrução em sala de aula, vale ressaltar que tal percentual corresponde a quinze indagados, ou seja, 100% dos servidores indagados participaram de treinamento na modalidade instrução em sala de aula.

Destaca-se a participação de métodos audiovisuais, com 24,4% das respostas, correspondendo a dez pessoas, um percentual de 66,6% do total de respondentes.

A simulação, o estudo de caso, as palestras e a instrução programada obtiveram um total de seis, cinco, três e duas respostas, respectivamente. As modalidades à distância e os jogos empresariais não foram assinalados pelos respondentes.

Com a elaboração do programa de treinamento e a sua implementação, torna-se necessário avaliar todo o processo.

4.2.3 Avaliação do Programa de treinamento

Ivancevich (2008) destaca que, nesta etapa, comparam-se os resultados (os benefícios) com os objetivos do programa de treinamento e desenvolvimento definidos anteriormente.

De acordo com Bohlander, Sherman e Snell (2003) existem diversos métodos para avaliar a extensão em que os programas de treinamento aprimoram o aprendizado, afetam o comportamento no trabalho e influem no resultado financeiro de uma empresa. Entretanto, poucas organizações avaliam de maneira adequada seus programas. Conforme os autores existem quatro critérios básicos para se avaliar o treinamento: reações, aprendizado, comportamento e resultados.

Ivancevich (2008) aponta que a reação dos participantes está relacionada ao fato de esses terem gostado ou não do programa, o mesmo informa a sua satisfação em relação ao treinamento.

Nesse sentido, os participantes dos cursos de capacitação recebem ao final do curso um questionário de avaliação de reação, o mesmo encontra-se no anexo G. Nele o participante avalia em uma escala de 1 a 5 a organização do curso/módulo, o conteúdo do curso/módulo, a atuação do ministrante e o aprendizado e envolvimento dos participantes. Em tal questionário os treinados podem responder três questões abertas a respeito de sugestões de novos cursos, críticas e sugestões a respeito do curso/módulo realizado e quais ações podem ser aplicadas na unidade de trabalho do participante a partir dos conteúdos aprendidos no curso.

Os servidores técnico-administrativos foram indagados a respeito de alguns questionamentos relacionados a avaliação de treinamento, as tabelas a seguir apresentam tais indagações.

Tabela 22: Avaliação do treinamento por parte do participante.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	11	11	73,3%	73,3%
Não	4	15	26,7%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos indagados, num total de onze respondentes afirmaram que avaliaram seu último treinamento e quatro não o fizeram.

Tabela 23: Resultados positivos para o trabalho do treinado.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	13	13	86,7%	86,7%
Não	2	15	13,3%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Percebe-se que 86,7% dos questionados acreditam que os resultados do treinamento foram positivos para o seu trabalho, dois dos respondentes afirmaram que os resultados não foram positivos para as suas atividades.

Pode-se atrelar os resultados apresentados na tabela 23 a aprendizagem, em relação a isso Boog (1981, p. 96) afirma que as seguintes indagações devem ser feitas: “que princípios, fatos ou técnicas foram apreendidos? Ocorrem mudanças no conhecimento, habilidades e atitudes que podem ser identificadas imediatamente após o treinamento se completar [...]”?

Tabela 24: Avaliação do treinado após a realização do treinamento.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	0	0	0,0%	0,0%
Não	15	15	100,0%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Todos os indagados afirmaram que não foram avaliados após a realização do seu treinamento. Pode-se correlacionar a avaliação do participante nesse sentido ao terceiro critério básico para avaliar o treinamento, o comportamento. Ivancevich (2008) aponta que o mesmo consiste numa avaliação externa das mudanças ou da falta de mudanças no comportamento profissional.

Tabela 25: Alcance dos objetivos de treinamento.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	12	12	80,0%	80,0%
Sim, parcialmente	2	14	13,3%	93,3%
Não	1	15	6,7%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Do total, 80,0% acreditam que os objetivos de seu último treinamento foram atingidos, dois indagaram que isso ocorreu de maneira parcial e um afirmou que os objetivos não foram atingidos. Apesar de um total de 12 pessoas acreditarem que os objetivos foram atingidos, somente dez indivíduos afirmaram que foram informados dos objetivos de treinamento antes de realizá-lo.

Tabela 26: Atendimento das expectativas do treinado.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	11	11	73,3%	73,3%
Sim, parcialmente	3	14	20,0%	93,3%
Não	1	15	6,7%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos questionados, um total de 73,3% dos mesmos afirmaram que o treinamento atendeu as suas expectativas, somente três acreditam que as suas expectativas foram atendidas parcialmente, e um dos respondentes escolheu a opção “não”.

No âmbito, do afastamento para a formação, não são realizadas avaliações de qualquer espécie pela DCAF.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Vergara (1997) a conclusão decorre da análise e discussão do problema de pesquisa. Nessa parte do trabalho também devem ser inclusas sugestões e recomendações sobre novas pesquisas, já que um estudo de tal categoria nunca se esgota em si mesmo. Assim, este capítulo foi subdividido em conclusão, sugestões e recomendações. Os mesmos são apresentados a seguir.

5.1 CONCLUSÃO

O treinamento e desenvolvimento de pessoas proporcionam aos colaboradores novas habilitações ou melhoram as que os mesmos já possuem. As pessoas dependem das organizações para atingirem seus objetivos pessoais e as empresas necessitam de colaboradores capacitados para alcançarem seus objetivos organizacionais.

Nesse sentido, as universidades necessitam em principal, da competência de seus profissionais a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade de seu ensino.

Em meio a esses fatores delimitou-se o problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso: como ocorre o Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico, considerando os servidores efetivados no CSE antes de 2006?

Pode-se concluir que o Plano de Capacitação da referida universidade, implementado em 2006, está voltado a dois grandes grupos: previsão de afastamentos para a formação e para outras ações de capacitação, e cursos de capacitação e educação formal. Tais grupos têm como enfoque os servidores de toda universidade, não coexistindo planos para cada uma das unidades específicas.

Em resposta ao objetivo específico de apresentar a área de RH da UFSC, pôde-se perceber que na Universidade Federal de Santa Catarina existe uma Pró-Reitoria voltada a tal área, e mesma desenvolve, por meio de seus departamentos, as ações de RH. No que se refere ao treinamento e desenvolvimento de pessoas cabe ao Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas executar as atividades relacionadas a tal processo.

No que diz respeito ao objetivo específico de identificar as ações do Plano de Capacitação da UFSC, pôde-se observar como são desenvolvidas as etapas do processo de treinamento. Nesse sentido verificou-se que os resultados do levantamento de necessidades de

2006 ainda são utilizados para a definição dos cursos de capacitação, entretanto, alguns meios auxiliares foram destacados como contribuintes, também, para a formação da programação dos cursos.

Em relação ao projeto do programa e a sua implementação percebeu-se que o atendimento da DCAF, no sentido de afastamento para a formação está voltado à concessão de horário especial para a graduação, afastamento para formação em nível de pós-graduação, licença capacitação, estágio profissional e participação em cursos e eventos de curta duração. Os mesmos são regidos pela Resolução nº 016/CUN/96, que se encontra desatualizada.

No que se refere os cursos de capacitação e educação formal, no âmbito de projeto e implementação, observou-se que os mesmos apresentam módulos interambientais e específicos, baseados nos resultados das formas de levantamento de necessidades. A programação de cursos é definida a cada trimestre, sendo divulgada, em principal pelo *site* da PRDHS, no mesmo são disponibilizados os objetivos do curso, o público-alvo, o ministrante, o local e data de realização.

Quanto à avaliação, última etapa do processo de treinamento, pôde-se perceber que é realizada uma avaliação somente dos cursos de capacitação, essa é feita pelos participantes ao final de cada curso, constituindo-se como uma forma de avaliação de reação.

No que se refere o objetivo específico de analisar as ações do Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque no Centro Sócio-Econômico, com base na pesquisa realizada pôde-se verificar que dos respondentes, a sua maioria, conhece ou conhece parcialmente os programas de treinamento oferecidos pela área de RH da UFSC, sendo que um total de quinze servidores participaram dos cursos de capacitação, a partir de 2006.

Pode-se perceber que não existem informações sistematizadas a respeito das participações dos servidores do CSE nos cursos de capacitação, bem como em relação às demais unidades.

Diante disso, conclui-se que os objetivos desse trabalho foram alcançados. Apresentam-se a seguir sugestões à organização, assim como recomendações para futuros trabalhos.

5.2 SUGESTÕES

Como sugestão à organização, pode-se destacar a importância da realização de um novo levantamento de necessidades, semelhante ao realizado no começo de 2006, tendo em vista que as informações encontram-se desatualizadas.

Torna-se interessante, também, a divulgação dos cursos de capacitação por meio de *folders* informativos, dos quais poderiam destacar de maneira resumida os principais cursos do trimestre.

O uso da educação à distância, pode ser elencado como uma sugestão à organização, em virtude de que esta universidade possui estrutura para o oferecimento de cursos a distância, sendo destaque em algumas áreas. Assim, pode-se aproveitar das ferramentas disponíveis a fim de contribuir para o aprendizado do servidor técnico-administrativo.

No que se refere à avaliação, uma maior acompanhamento dos participantes após a concretização dos cursos ou afastamento para a formação, é de suma importância, tendo em vista a necessidade de constatar os reais ganhos tanto no âmbito profissional quanto pessoal do participante.

Com relação ao tratamento dos dados relacionados ao Plano de Capacitação, torna-se necessário à sistematização dos mesmos, no sentido de organização de informações a respeito de cada uma das unidades componentes desta universidade.

5.3 RECOMENDAÇÕES

Pode-se destacar como recomendação para novos trabalhos, a realização de estudo semelhante com todos ou amostra dos servidores técnico-administrativos da UFSC, o que contribuiria para a melhoria do plano em questão.

A realização de uma metodologia, para o levantamento de necessidades, a qual poderia ser utilizada anualmente.

E por fim, a construção de ferramentas que possibilitem a avaliação dos participantes no sentido de identificar o aprendizado e mudanças de comportamento no trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **T & D: Uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BERNARDES, João Francisco. **As Políticas de Recursos Humanos para os Servidores Técnico-Administrativos e suas Influências na Gestão da UFSC.** 2002. 217f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais.** 2.ed. revisada Florianópolis: Editora da UFSC. 1998.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, Gustavo Gruneberg. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

BOOG, Gustavo Gruneberg. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações: manual oficial da ABTD.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1994.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas.** Florianópolis: Insular, 1997.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades.** São Paulo: UNESP. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CUNHA, Antônio Luiz. **A Universidade Temporã: da colônia à era de Vargas.** 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1986.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

FERRARESI, Ana Lúcia. **Fatores que Estimulam os Servidores Técnico-Administrativos da UFSC a Cursarem Mestrado e Doutorado**. 2004. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2004.

FINGER, Almeri Paulo. Construindo uma Universidade. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: EDUFSC, 1991.

_____. **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, Dante Marciano. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Gestão de Recursos Humanos**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2008.

GRILLO, Antônio N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária**. Florianópolis: [s.n], 2001.

HANASHIRO, Darcy Mitiki Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade: a singularidade do Caso Português**. 2 ed. São Paulo: USP, 1992.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. Cecilia de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

PRDHS. **Plano de Capacitação Biênio 2006/2007**. Disponível em: <http://www.prdhs.ufsc.br/arquivos/plano_de_capacitacao_2006_2007.pdf>. Acesso em: out. 2008.

_____. **Cursos de Capacitação Profissional 2008.2.** Disponível em: <http://www.prdhs.ufsc.br/index.jsp?page=arquivos/cursos_capitacao.html>. Acesso em: out. 2008.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.html>. Acesso em: out. 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica.** 3.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** Rio de Janeiro: Saraiva, 2000.

REA, Louis M.; PARKER, Richard. **Metodologia da pesquisa: do planejamento a execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVEIRA, Luiz Alfredo; SILVEIRA, M. G. Tavares. **Política de Recursos Humanos para a Educação de Jovens e Adultos em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso PREPESUFSC (1997-2000)** In: COLOSSI, Nelson; MELO, Pedro Antônio (Org). **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade.** Florianópolis: Insular, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

_____; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Gestão de instituições de ensino.** 3. ed Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLFO, Suzana da Rosa. **Motivação para o trabalho: o caso dos servidores técnicos administrativos da UFSC.** 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

UFSC –UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Números 2000-2007 UFSC.** Disponível em: <http://www.pip.ufsc.br/arquivos/UFSC_NUMEROS_00_07.pdf>. Acesso em: out. 2008a.

_____, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Folder da UFSC.** Disponível em: <http://www.ufsc.br/paginas/folder_ufsc.php>. Acesso em: out. 2008b.

VAHL, T. R. Algumas Reflexões sobre a Política de Educação Superior no Brasil. In SEMINÁRIO LATINO AMERICANO DE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE, 1., 09-11, dez 1986. **Liderança e administração na universidade.** Florianópolis: OEA-UFSC, 1987.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é Universidade?** São Paulo: Brasiliense. 1988.

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e Recursos Humanos.** São Paulo; Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1983.

ZACCARELLI, Sérgio Batista. Administração de Recursos Humanos na universidade. In SEMINÁRIO LATINO AMERICANO DE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE, 1., 09-11, dez 1986. **Liderança e administração na universidade.** Florianópolis: OEA-UFSC, 1987.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Questionário sobre treinamento dos servidores técnico-administrativos do CSE

O presente questionário refere-se ao trabalho de conclusão de curso da acadêmica Isadora de Souza Bernardini, do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, tem o objetivo de reunir informações sobre o tema treinamento e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico.

1) Tempo de atuação como servidor:

___ anos

2) Você conhece os programas de treinamento oferecidos pela área de RH da UFSC?

1. Sim, conheço
2. Sim, conheço parcialmente
3. Não conheço

3) Já participou de algum treinamento realizado pela área de RH da UFSC? (Considere os treinamentos realizados a partir de 2006)

1. Sim 2. Não (pule para a questão 8)

4) Quantos? (Considere os treinamentos realizados a partir de 2006)

1. Um
2. 2 a 4
3. mais de 4

5) Quais foram os anos de realização? (Você pode assinalar mais de uma opção)

1. 2006
2. 2007
3. 2008

6) Qual foi o último treinamento realizado?

7) Como você ficou sabendo da disponibilidade de treinamento? (Responda com base no último treinamento realizado)

1. Divulgação da área de RH
2. Colegas de trabalho
3. Pela chefia de seu setor
4. Iniciativa própria
5. Outros Qual? _____

8) São realizadas avaliações de desempenho no seu setor?

1. Sim 2. Não 3. Não sabe

Se não ou não sabe, pule para a questão 10.

9) Você tem acesso aos resultados da mesma?

1. Sim 2. Não 3. Não sabe

10) Seus supervisores solicitam realização de treinamentos?

1. Sim 2. Não 3. Não sabe

Se não ou não sabe, pule para a questão 12.

11) Com que frequência isso ocorre?

1. Muito 2. Razoável 3. Pouco 4. Não sabe

12) Você solicita a realização de treinamento?

1. Sim 2. Não

Se não, pule para a questão 15

13) Como você faz isso?

1. Solicita ao seu chefe

2. Solicita a área de RH

3. Outros. Quais? _____

14) Com que frequência isso ocorre?

1. Muito 2. Razoável 3. Pouco 4. Não sabe

15) Você participa de algum comitê?

1. Sim 2. Não (pule para a questão 17)

16) Qual? _____

17) Você recebe instruções na realização de suas atividades no local de trabalho?

1. Sim 2. Não (pule para a questão 20)

18) Quem o instrui na realização de suas atividades?

19) Essa instrução é feita de que forma?

1. Constante 2. Periódica 3. Eventual

20) Você já substituiu algum colega de trabalho, devido a sua ausência?

1. Sim 2. Não

26) Você já substituiu seu chefe devido a sua ausência?

1. Sim 2. Não

27) Você participa de reuniões com o seu chefe?

1. Sim 2. Não (pule para a questão 29)

28) Com que frequência isso ocorre?

1. Muito 2. Razoável 3. Pouco 4. Não sabe

29) Você já participou de algum seminário e/ou congresso? (considere os seminários e/ou congressos realizados a partir de 2006)

1. Sim 2. Não

30) A área de RH teve envolvimento na sua participação em tal evento?

1. Sim 2. Não

31) Qual foi o envolvimento da área de RH? _____

Fim do questionário para aqueles que nunca participaram de treinamentos oferecidos pela área de RH da UFSC.

32) Você acredita que os treinamentos oferecidos pela área de RH contribuem para: (Você pode assinalar mais de uma opção)

1. Desempenho de suas atividades, relacionadas ao seu cargo

2. Desempenho de atividades relacionadas a cargos a serem ocupados no futuro

3. No conhecimento sobre a Instituição em que trabalha

4. Não sabe

33) Antes de realizar o treinamento, você foi informado dos objetivos do treinamento realizado? (Responda com base no último treinamento realizado)

1. Sim 2. Não 3. Não lembra

34) Após a realização do mesmo, você teve acesso se os objetivos foram atingidos?

1. Sim 2. Não 3. Não lembra

35) As formas de treinamento permitem a aplicação na realidade? (Responda com base no último treinamento realizado)

1. Sim 2. Não 3. Não sabe

36) Você utilizou os conhecimentos aprendidos no treinamento em seu trabalho?

1. Sim 2. Não (pule para a questão 38)

37) De que forma?

38) Em relação aos instrutores (Responda com base no último treinamento realizado) Assinale:

a) Conhecimento do assunto

1. Muito Bom 2. Razoável 3. Pouco 4. Não sabe

b) Interesse pelo assunto

1. Muito Bom 2. Razoável 3. Pouco 4. Não sabe

c) Adaptabilidade do assunto a realidade dos treinados

1. Muito Boa 2. Razoável 3. Pouca 4. Não sabe

d) Clareza na instrução

1. Muito Boa 2. Razoável 3. Pouca 4. Não sabe

e) Auxílio às necessidades individuais do treinado

1. Muito Bom 2. Razoável 3. Pouco 4. Não sabe

39) Das modalidades de treinamento listadas abaixo, selecione quais foram utilizadas em seu último treinamento oferecido pela área de RH da UFSC:

a) Instrução em sala de aula	
b) Palestras	
c) Treinamento à distância (com uso de DVD/CD)	
d) Treinamento à distância (com uso de internet)	
e) Simulação	
f) Auxílio de métodos audiovisuais (vídeos, power point)	
g) Estudo de caso	
h) Uso de jogos empresariais	
i) Instrução programada	

40) Você acredita que os objetivos do seu último treinamento foram atingidos?

1. Sim 2. Sim, parcialmente 3. Não

41) Você foi avaliado após a realização do treinamento?

1. Sim 2. Não (pule para a questão 43)

42) Por quem?

43) Você acredita que os resultados foram positivos para o seu trabalho?

1. Sim 2. Não

44) Você avaliou o seu último treinamento?

1. Sim 2. Não

45) O treinamento realizado atendeu as suas expectativas?

1. Sim
2. Sim, parcialmente
3. Não

46) Você tem alguma sugestão que gostaria de fazer em relação ao processo de treinamento dos servidores técnico-administrativos? _____

Obrigada pela sua colaboração!

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL
 DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E POTENCIALIZAÇÃO DE PESSOAS
 DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO E AFASTAMENTO PARA FORMAÇÃO

PREVISÃO DE AFASTAMENTOS PARA FORMAÇÃO E OUTRAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

UNIDADE:
 AGENTE DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:

CÓDIGO AFASTA- MENTO(*)	NOME DO SERVIDOR	MATRÍCULA SLPR	NOME DO CURSO/EVENTO OU ÁREA DE ESTUDO	DATA DE INÍCIO DO CURSO/ EVENTO	LOCAL	JUSTIFICATIVA

- (*) CÓDIGOS DE AFASTAMENTO
- 1 - Horário Especial para cursar Graduação
 - 2 - Aperfeiçoamento
 - 3 - Especialização
 - 4 - Mestrado
 - 5 - Doutorado
 - 6 - Pós-doutorado
 - 7 - Licença Capacitação
 - 8 - Participação em cursos e eventos de curta duração
 - 9 - Estágio Profissional

ANEXO B - FORMULÁRIO PREVISÃO DE AFASTAMENTO PARA CAPACITAÇÃO E OUTRAS FORMAS DE CAPACITAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE POTENCIALIZAÇÃO DE PESSOAS
DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO E AFASTAMENTO PARA FORMAÇÃO

BANCO DE TALENTOS E/OU HABILIDADES

UNIDADE:

AGENTE DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:

NOME DO SERVIDOR	Matricula SIAPE	TALENTO E/OU HABILIDADE	OBSERVAÇÃO	RAMAL PARA CONTATO

ANEXO E – LISTA DE TEMAS DOS CURSOS/MÓDULOS DO ANO DE 2006

• ANO DE 2006

CURSOS ESTRUTURADOS EM MÓDULOS

CURSO	MÓDULOS	CARGA HORÁRIA	(*)
Promovendo a Educação Permanente dos Profissionais de Enfermagem	1. Controle de Infecção Hospitalar	2 horas	98
	2. Instrumental de Vídeo Cirurgia	04 horas	53
	3. O Processo Avaliativo e suas Implicações para a Prática de Enfermagem	08 horas	13
	4. Processamento de Artigos Hospitalares	04 horas	53
	5. Ética e Estética do Cuidado de Enfermagem Pediátrica	08 horas	32
	6. Re-significando a Ética no Cotidiano de Enfermagem	04 horas	67
	7. Mecânica Corporal	03 horas	29
	8. Aconselhamento em Aleitamento Materno	08 horas	46
	9. Assistência de Enfermagem na Administração de Medicamentos	04 horas	53
	10. Manejo e Promoção do Aleitamento Materno	16 horas	04
	11. Administração Quimioterápica	03 horas	78
Técnicas e Rotinas Administrativas	12. UFSC	04 horas	24
	13. A Dinâmica dos Relacionamentos	16 horas	25
	14. Atribuições das Pró-Reitorias da UFSC	18 horas	25
	15. Produção Textual e Redação oficial	20 horas	21
	16. Organização e Administração de Arquivos	10 horas	18
	17. Compras no Setor Público	12 horas	19
	18. Técnicas e Rotinas Administrativas	20 horas	20
	19. Sistemas de Informação (Lótus Notes e Sistema de Administração de Materiais	06 horas	18
	20. Legislação	14 horas	17
	Desenvolvimento para a Prática Laborativa no CASGO	Desenvolvimento Interpessoal (02 turmas)	16 horas cada turma
Técnica de Preparo de Alimentos	21. Técnicas de Preparo dos Complementos (03 turmas)	09 horas cada turma	55
	22. Desenvolvimento Interpessoal (04 turmas)	16 horas cada turma	69
Atualização Profissional na Educação Infantil	23. Iniciação a Pesquisa e Projetos de pesquisa	21 horas	12
Inglês Instrumental	24. Inglês Instrumental – Nível I	60 horas	04
Potencialização e Atualização dos Servidores do Hospital Universitário	25. Manuseio de Roupas Hospitalares	04 horas	13
Desenvolvimento de	26. Aspectos Éticos na Universidade Pública	08 horas	32

CURSO	MÓDULOS	CARGA HORÁRIA	(*)
Potencialização de Pessoas	27. Organização e Administração de Arquivos	09 horas	19
	28. Desenvolvimento Interpessoal (02 turmas)	20 horas cada turma	26
Atualização para Gestores do Hospital Universitário	29. Reconhecimento do Caráter Político-Administrativo do Hospital Universitário	32 horas	30
	30. O Ser Humano no Mundo do Trabalho	32 horas	27
	31. O Processo de Gerenciamento	36 horas	24
	32. Ética, Cidadania e Responsabilidade Social	32 horas	23
Aperfeiçoamento da Prática Laboratorial	33. Introdução às Práticas de Laboratório	12 horas	13
	34. Gerenciamento e Tratamento de Resíduos Químicos	12 horas	09
	35. Toxicologia	12 horas	12
	36. Saúde e Segurança nos Laboratórios	12 horas	12
	37. Políticas de Capacitação	04 horas	15
Aperfeiçoamento na Área Gráfica	38. Desenvolvimento Interpessoal	16 horas	23
	39. A UFSC	04 horas	23
	40. Falando Sobre Drogas	04 horas	21
	41. Aspectos Nutricionais	04 horas	20
	42. Saúde e Segurança no Trabalho e na Vida Pessoal	20 horas	20

(*) Número de Servidoras Concluintes

CURSOS NÃO MODULARES

NOME DO CURSO	CARGA HORÁRIA	CONCLUINTES
Solidworks	21 horas	07
Manejo e Ética na Experimentação Animal (UNIVALI)	16 horas	10
AUTOCAD 3D (SENAC)	30 horas	09
Falando em Público com Entusiasmo e Naturalidade	20 horas	11
Plantas Ornamentais	40 horas	16

MÓDULOS ESPECÍFICOS

NOME DO CURSO	CARGA HORÁRIA	CONCLUINTES
Inglês para Textos Acadêmicos na Área de Jornalismo	45 horas	Em andamento
Atualização Profissional em Instalações Elétricas em Baixa Tensão	36 horas	11

MÓDULOS INTERAMBIENTAIS

NOME DO CURSO	CARGA HORÁRIA	CONCLUINTES
Excell Básico	16 horas	10
Formação Básica de Doação de Órgãos e Tecidos (02 turmas)	06 horas p/turma	102
Desenvolvimento Interpessoal (CDS)	16 horas	09
Informática Básica (CAC)	48 horas	05
Excell Avançado	20 horas	06
Noções Básicas de Windows e Word (02 turmas)	30 horas p/ turma	13
Produção de Textos Técnicos Oficiais (03 turmas)	30 horas p/ turma	Em andamento
Power Point 2000	16 horas	04
Desenvolvimento Interpessoal (CSE e outros)	20 horas	18
Utilização dos Recursos de Informática (02 turmas)	40 horas p/turma	36
Suporte Básico de Vida (02 turmas)	03 horas p/ turma	30
Políticas de Capacitação (03 turmas)	04 horas p/ turma	56

Total de horas trabalhadas = 1.285 horas

Total de alunos concluintes = 1.617 servidores (sendo que um mesmo servidor pode ter participado de mais de 01 curso.)

ANEXO F – LISTA DE TEMAS DOS CURSOS/MÓDULOS DO ANO DE 2007

ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS EM 2007
PRIMEIRO SEMESTRE

NOME DO CURSO/MÓDULO	CARGA HORÁRIA	PERÍODO	NÚMERO DE CONCLUINTE
Ética na Universidade Pública (Imprensa Universitária)	03 horas	20/03/2007	19
Compras no Setor Público (Imprensa Universitária)	12 horas	26 a 28/03/2007 das	19
Conhecendo a UFSC	02 horas	13/04/2007	19
Excell Básico	20 horas	23/04 a 14/05/2007	8
Ética na Universidade Pública	04 horas	24/04/2007	18
Ética na Universidade Pública	04 horas	09/05/2007	13
Excell Básico	20 horas	27/04 a 21/05/2007	7
Políticas de Capacitação	04 horas	03/05/2007	9
Access Básico	20 horas	03/05 a 05/06/2007	8
Conhecendo a UFSC	02 horas	14/05/2007	6
Direito Administrativo	20 horas	14 a 23/05/2007	26
Excell Básico	20 horas	16/05 a 06/06/2007	10
Power Point – 2000	16 horas	16/05 a 01/06/2007	9
Noções Básicas de Windows e Word	30 horas	23/05 a 22/06/2007	9
Organização e Administração de Arquivos	08 horas	21 a 28/05/2007	11
Uso de Novas Tecnologias de Comunicação (Biblioteca Universitária)	18 horas	05 a 15/03/2007	31
Valorização da Força de Trabalho (Biblioteca Universitária)	07 horas	13/03/2007	54
Profissional de Sucesso (Biblioteca Universitária)	01 hora	13/03/2007	54
Pesquisa em Educação e Infância	20 horas	03/05 a 28/06/2007	15
Biossegurança em Laboratório	14 horas	07 a 10/05/2007	9
Atualização em Carpintaria	60 horas	14/05 a 20/08/2007	

NOME DO CURSO/MÓDULO	CARGA HORÁRIA	PERÍODO	NÚMERO DE CONCLUINTE
			12
TOTAL	305 horas		366 servidores

SEGUNDO SEMESTRE

NOME DO CURSO/MÓDULO	CARGA HORÁRIA	PERÍODO/HORÁRIO	NÚMERO DE CONCLUINTE
A infância na escola de nove anos no Brasil: limites e possibilidades	30 horas	15/10 a 17/12/2007	19 (*)
Aspectos teóricos e práticos em recursos humanos	24 horas	24 a 26/10 e 07 a 09/11/2007	15
Atendimento ao público	12 horas	03, 04, 06 e 07/12/2007	19
Desenvolvimento interpessoal	16 horas	16, 18, 23, e 25/10/2007	10
Direito administrativo	20 horas	01 a 05/10/2007	18
Direitos, deveres e proibições do servidor público federal	8 horas	22 a 23/10/2007	26
Falando em público com entusiasmo e naturalidade	16 horas	27 a 30/11/2007	9
Instrumentos de representação do conhecimento: características, funções e aplicações	16 horas	21 a 30/11/2007	19

NOME DO CURSO/MÓDULO	CARGA HORÁRIA	PERÍODO/HORÁRIO	NUMERO DE CONCLUINTES
Língua brasileira de sinais - LIBRAS (parte I)	20 horas	15/10 a 17/12/2007	20 (*)
Métodos quantitativos na comunicação científica: bibliometria, informetria, cienciométrica e webm etria	16 horas	19/10/2007 a 23/11/2007	18
Políticas de capacitação	04 horas	15/10/2007	19
Processos administrativos docentes: uma rotina a ser aprimorada	08 horas	08 a 11/10/2007	22
Produção de textos técnicos oficiais	30 horas	16/10/2007 a 20/11/2007	32
Técnicas de preparo de saladas e sobremesas	09 horas Por turma (03 turmas)	1ª TURMA: 03, 04, 05/10/2007 2ª TURMA: 17, 18, 19/10/2007 3ª TURMA: 05 a 07/12/2007	48
Inglês (CCA)	60 horas	semestral	11
Trabalho e processo criativo	15 horas	08, 09, 12, 13 e 14/11/2007	23
Excel básico - turma 01	20 horas	24/09 a 17/10/2007	10
Excel básico - turma 02	20 horas	15/10 a 17/11/2007	10
Excel básico - turma 03	20 horas	11/10 a 13/11/2007	9
Excel avançado - turma 01	20 horas	24/09 a 17/10/2007	9
Excel avançado - turma 02	20 horas	14/11 a 07/12/2007	10
Power point - 2000	16 horas	21/11 a 07/12/2007	

NOME DO CURSO/MÓDULO	CARGA HORÁRIA	PERÍODO/HORÁRIO	NUMERO DE CONCLUINTES
			9
Word básico - 2000	20 horas	12/11 a 05/12	8
Word básico - 2000	20 horas	19/10 a 12/11/2007	8
Word avançado - 2000	20 horas	24/10 a 19/11/2007	10
Conhecendo a História da Imprensa Universitária	4 horas	20/11/2007	16
Aperfeiçoamento em Artes Gráficas: A Encadernação	10 horas	05 e 06/12/2007	02
Aperfeiçoamento em Artes Gráficas: O uso do Fotelito	10 horas	26 e 27/11/2007	03
Aperfeiçoamento em Artes Gráficas: O uso da OFF SET	10 horas	28 e 29/11/2007	03
Aperfeiçoamento em Artes Gráficas: O uso do LINÓTIPO	10 horas	03 e 04/12/2007	12
III AQUI se Encontra: Tutoria na UFSC	08 horas	13/12/2007	18 (*)
Pró-Engineer	36 horas	12 a 21/12/2007	13 (*)
TOTAL	593 horas		459 servidores

(*) curso em andamento.

RESULTADOS QUANTITATIVOS DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL REALIZADOS EM 2007

- Total de horas trabalhadas = 898 horas
- Total de alunos concluintes = 825 (sendo que um mesmo servidor pode ter participado de mais de 01 curso.)

ANEXO G – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRDHS – DDPP / DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO E AFASTAMENTO PARA FORMAÇÃO

Prezado servidor (a),

Para que possamos atender satisfatoriamente as necessidades de capacitação em sua Unidade e melhorar continuamente nosso trabalho, solicitamos sua colaboração no sentido de responder o formulário abaixo, assinalando com um "X" o conceito que melhor expresse sua avaliação.

Curso/Módulo: _____

Período: _____

Nome (não obrigatório): _____

E-mail para retorno: _____

Ótimo – 5, Muito Bom – 4, Bom – 3, Regular – 2, Ruim – 1

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO					
<i>1. Organização do Curso/Módulo</i>	5	4	3	2	1
1.1. Instalações Físicas					
1.2. Carga Horária					
1.3. Horário					
1.4. Material Didático					
1.5. Acompanhamento e suporte administrativo da Divisão de Capacitação					
<i>2. Conteúdo do Curso/Módulo</i>	5	4	3	2	1
2.1. Em que medida atendeu às minhas expectativas?					
2.2. Em que medida os objetivos e o programa proposto foram alcançados?					
2.3. Em que medida o(s) objetivo(s) e programa(s) proposto(s) têm relação com meu trabalho cotidiano?					
<i>3. Atuação do Ministrante</i>	5	4	3	2	1
3.1. Qual foi o grau de domínio e segurança quanto aos conteúdos?					
3.2. Como foi a condução didático-pedagógica?					
3.3. Em que medida mostrou capacidade de entrosamento e comunicação com o grupo?					
3.4. Em que medida foi Pontual e Assíduo?					
3.5. Como foi a apresentação da programação e metodologia?					
<i>4. Aprendizado e envolvimento dos participantes</i>	5	4	3	2	1
4.1. Em que medida o grupo demonstrou interesse nos assuntos discutidos?					
4.2. Qual foi o grau de minha apropriação de novos conhecimentos?					
4.3. Em que grau se fez capaz de aplicar os conteúdos no meu trabalho?					
<i>(utilize o verso quando necessário)</i>					
5. Que outros temas/conteúdos/cursos, de acordo com suas atividades, você considera interessante serem abordados pelo programa de capacitação da UFSC?					
.....					
.....					
.....					
6. Registre também suas críticas e sugestões a respeito do curso/módulo que você acabou de realizar:					
.....					
.....					
.....					
7. Quais ações serão possíveis aplicar em sua Unidade de lotação, a partir dos conteúdos aprendidos no curso?					
.....					
.....					
.....					