

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E**  
**SEGURANÇA SOCIAL**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

**Análise da política de capacitação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, a partir das diferentes visões e inovações dos servidores técnico-administrativos do Centro de Artes, Humanidades e Letras.**

**JULIANA ARAÚJO DANTAS**

**Cruz das Almas**  
**Fevereiro – 2014**

Análise da política de capacitação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, a partir das diferentes visões e inovações dos servidores técnico-administrativos do Centro de Artes, Humanidades e Letras.

Juliana Araújo Dantas  
Administradora

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPPSS) do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB/UFRB) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Warli Anjos de Souza

Cruz das Almas, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

COMISSÃO EXAMINADORA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE  
JULIANA ARAÚJO DANTAS

---

Prof. Dr. Warli Anjos de Souza  
Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – UFRB  
(orientador)

---

Prof. Dr. Luiz Gonzaga Mendes  
Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – UFRB

---

Profa. Dra. Georgina Gonçalves dos Santos  
Centro de Artes, Humanidades e Letras – UFRB

Dissertação homologada pelo Colegiado do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social em ....., conferindo o Grau de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social em .....

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição dos Técnicos do CAHL pelos cargos.....	25
TABELA 2 – Ambientes Organizacionais.....	26
TABELA 3 – Nível de escolaridade dos técnicos do CAHL.....	26
TABELA 4 – Percentual dos técnicos do CAHL por níveis de Progressão por Capacitação .....	27
TABELA 5 – Quadro de Capacitações realizadas pelos técnico-administrativos do CAHL de 2009 a 2012 .....	27
TABELA 6 – Demonstrativo das capacitações realizadas versus capacitações necessárias por área de formação .....	30
TABELA 7 – Grau de satisfação dos técnicos.....	31
TABELA 8 – Maior interesse ao se inscrever em uma capacitação.....	32

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Faixa Etária dos TAE's do CAHL.....	28
Figura 2 – Percentual das Progressões dos TAE's por Níveis de Capacitação .....	29
Figura 3 – Percentual de servidores liberados para realizar Cursos do PACAP .....	29
Figura 4 – Percentual de servidores que participaram do processo de indicação dos Cursos do PACAP .....	30
Figura 5 – Percentual de motivação para participar dos cursos do PACAP.....	32
Figura 6 – Percepção dos TAE's sobre o apoio da gestão do CAHL ao Programa de Capacitação da UFRB .....	33
Figura 7 – Percepção dos TAE's quanto ao planejamento das necessidades de capacitações pela gestão do CAHL .....	33
Figura 8 – Percentual de estímulo para se capacitar recebido dos gestores do CAHL.....	33
Figura 9 – Percepção da valorização pelos gestores após a realização dos cursos .....	34
Figura 10 – Período de atuação como gestor do CAHL .....	35
Figura 11 - Número de vezes que indicou cursos ou áreas de formação necessários aos técnico-administrativos do CAHL .....	36
Figura 12 – Problemas encontrados para liberar os servidores para realização de cursos no PACAP .....	36
Figura 13 – Mudanças promovidas pelos técnicos como resultado das capacitações realizadas.....	37
Figura 14 – Melhorias percebidas na qualidade das atividades realizadas pelos servidores após realização dos cursos .....	37
Figura 15 – Planejamento das ações de capacitações dos servidores .....	38
Figura 16 – Estímulo às capacitações dos técnicos do centro .....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAHL – Centro de Artes, Humanidades e Letras  
CCAAB - Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas  
CCS – Centro de Ciências da Saúde  
CDP – Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
CECULT – Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologia Aplicada  
CETEC – Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas  
CETENS – Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade  
CFP – Centro de Formação de Professores  
CIS – Comissão Interna de Supervisão  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior  
PACAP – Plano Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PNDE – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal  
PPGGPPSS - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social  
PROCAP – Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento  
PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
RH – Recursos Humanos  
SEGEP – Secretária de Gestão Pública  
TAE's – Técnicos Administrativos em Educação  
UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

RESUMO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	11
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	18
4 ANÁLISE DOCUMENTAL SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA UFRB.....	19
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	24
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41

## **Análise da política de capacitação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, a partir das diferentes visões e inovações dos servidores técnico-administrativos do Centro de Artes, Humanidades e Letras.**

Autora: Juliana Araújo Dantas

Orientador: Warli Anjos de Souza

### **RESUMO:**

Este artigo procurou verificar se as ações de capacitação promovidas pela UFRB estão atendendo as demandas reais do trabalho, as necessidades da universidade e da sociedade, levando em consideração as necessidades pessoais dos servidores técnicos administrativos. O objetivo é analisar os impactos da política de capacitação de recursos humanos da UFRB, levando em consideração a formação profissional, a progressão na carreira e o desenvolvimento pessoal e profissional, a partir das diferentes visões e inovações dos técnicos administrativos do CAHL e seus gestores. Nesse contexto utilizamos o método do estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, utilizando-se de pesquisa documental e aplicação de questionários. A conclusão indica, que a universidade está promovendo capacitações para seus servidores, porém precisa fazer correções no que se refere ao planejamento, importância e satisfação dos principais envolvidos que são os servidores técnicos administrativos.

**Palavras Chaves:** Política de capacitação. Gestão de recursos humanos. Desenvolvimento de pessoas.

### **ABSTRACT:**

This paper sought to verify whether the training activities promoted by UFRB meets the real job demands as well as the needs of the university and society, taking into account the personal needs of the administrative staff. The objective is to analyze the impacts of the policy of human resources training in the UFRB, taking into account the training, career development and personal and professional development, from different visions and innovations of the managers and administrative staff of CAHL. In this context we use the method of case study, with exploratory and descriptive character, using documental research and surveys . The conclusion indicates that the university is promoting training activities for their servers , but need to make corrections on the planning, importance and satisfaction of key stakeholders that are the administrative staff.

**Keywords:** Training policy. Human resources Management. People development.

## 1. INTRODUÇÃO

A UFRB surge na região do Recôncavo da Bahia com o compromisso de ofertar ensino superior de qualidade e exercer sua responsabilidade social de democratizar a educação, repartir socialmente seus benefícios, de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável, cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do País. Associa-se a estes propósitos, seu papel de promotora da paz, na defesa dos direitos humanos e na busca da preservação do meio ambiente.

Desde a sua criação a UFRB possui a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, que é um órgão da administração superior que tem como competência planejar, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar as políticas de gestão, de acompanhamento e de desenvolvimento de pessoal.

Para atender suas ações de acompanhamento e desenvolvimento de pessoal foi criado o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento PROCAP da UFRB, que compreende o conjunto de ações e atividades de capacitação nas suas mais diversas formas, sejam de qualificação, inseridas na educação formal ou de aperfeiçoamento, desenvolvidas como atividades de educação continuada e tem por objetivos: contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública e capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da UFRB.

O tema escolhido para este estudo é a importância e benefícios da ferramenta capacitação na gestão de recursos humanos nas organizações.

O problema da pesquisa é apresentado no seguinte questionamento: As ações de capacitação realizadas pela UFRB tem promovido desenvolvimento profissional e pessoal nos seus servidores técnico-administrativos, assim como melhorias na prestação dos serviços prestados à comunidade?

O objetivo geral deste estudo é analisar os impactos da política de capacitação de recursos humanos da UFRB, levando em consideração a formação profissional, a progressão na carreira e o desenvolvimento pessoal e profissional, a partir das diferentes visões e inovações dos técnicos administrativos do CAHL e seus gestores.

Os objetivos específicos são:

- Levantar o perfil dos técnicos administrativos do CAHL, identificando seus níveis de capacitação e qualificação
- Verificar a relação existente entre o número de capacitações oferecidas pela PROGEP e o número de vagas ocupadas pelos técnicos do CAHL
- Realizar levantamento de dados, através de aplicação de questionários com os TAE's.

- Descrever como vem sendo realizada a capacitação dos servidores Técnico- Administrativo.
- Verificar se as capacitações estão atendendo as necessidades dos recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2010) as organizações são verdadeiros seres vivos, onde as pessoas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. Neste cenário onde os perfis e competências dos profissionais deverão estar alinhados com a missão e os objetivos estratégicos da organização, e tendo em vista os esforços em direção à administração gerencial, flexível e aberta ao controle social de resultados, destaca-se a capacitação como principal ferramenta. Nesse sentido observa-se que a capacitação dos servidores é muito importante para o crescimento e consolidação da instituição. No seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a UFRB declara que promoverá ações de capacitação, visando atender as demandas reais do trabalho, às necessidades da Universidade e da sociedade, levando em consideração as necessidades pessoais dos servidores e entende ser esse um processo contínuo e permanente, capaz de facilitar a aprendizagem, o crescimento e desenvolvimento dos técnicos e da organização.

Após esta breve introdução este trabalho trará a contextualização do tema.

No segundo capítulo será apresentado a contextualização teórica, caracterizando alguns conceitos importantes para a análise do tema.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para proceder à análise da atual política de capacitação de Recursos Humanos e da percepção dos técnicos sobre a referida política em termos de sua formação profissional, da racionalização do trabalho e progressão funcional.

No quarto capítulo será feita a análise documental sobre a gestão de recursos humanos na UFRB, enfocando o tema da capacitação profissional, com suas normativas e planos.

No quinto capítulo apresenta-se o Centro de Artes, Humanidades e Letras e seus servidores técnico-administrativos, uma apresentação geral quantitativa e qualitativa, expondo os resultados da pesquisa realizada.

No sexto e último capítulo, a título de considerações finais, mostra-se o que a pesquisa oportunizou como aprendizado, análise e reflexão, assim como conclusão das informações obtidas sobre a política de capacitação da UFRB na visão dos servidores técnico-administrativos do CAHL e seus gestores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Dutra (2012) as alterações dos padrões de valorização sociocultural, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações. Esse quadro vêm pressionando as organizações a promover mudanças na forma de gerir pessoas.

Essas mudanças são baseadas nas seguintes premissas:

- a) O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas.
- b) A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas.
- c) A gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo.
- d) As pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da empresa devem ser todas as pessoas que mantém qualquer tipo de relação com a organização.

Segundo Dutra (2012), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Na abordagem funcionalista a gestão de pessoas é compreendida como uma função organizacional. Essa abordagem nasce com Fayol, que, em 1916, efetua a analogia da administração de empresas com a anatomia. Nessa analogia, procura compreender a administração, subdividindo-a em “funções essenciais existentes em qualquer empresa” (FAYOL, 1981).

Essa abordagem funcionalista da gestão de pessoas ajuda a compreender o posicionamento relativo dela na organização, mas falta outra dimensão, que é a forma como a gestão de pessoas interage com as demais funções organizacionais e como as políticas e práticas que a compõem interagem entre si.

Na teoria geral dos sistemas, a organização é vista em termos comportamentais inter-relacionados. Há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas. A organização é entendida como um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas.

Nas duas abordagens analisadas acima, falta-nos enxergar o papel das pessoas e seu movimento em direção à empresa. Para isso é preciso agregar a visão do desenvolvimento humano.

Com base nessa visão, se procura analisar o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa. Esta visão é baseada na aprendizagem, na dimensão da pessoa e na competência.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, é possível verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

O modelo de gestão de pessoas apresentado por Dutra é baseado nos seguintes valores:

- a) Desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem.
- b) Satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas.
- c) Consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo.

Para que esses valores tenham efetividade algumas condições são necessárias: transparência, simplicidade e flexibilidade.

Com o objetivo de compor esse modelo de gestão algumas premissas devem ser consideradas, tais como: foco no desenvolvimento das pessoas, no processo pelo qual os instrumentos e procedimentos foram elaborados ou definidos; no interesse conciliado e por último no modelo integrado e estratégico.

Após análise das inovações cometidas pela gestão de recursos humanos nos últimos tempos, alguns autores como Robbins (2005) traz o conceito de comportamento organizacional que é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar o conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Esse campo estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Pode-se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas.

Todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. São as pessoas o ponto de partida e de sustentação para ação estratégica da organização em seu dia a dia. Fleury (2002).

Segundo Caravantes (1981) a aprendizagem é o processo de aquisição da capacidade de se usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento.

Peter Senge (1990) diz que infelizmente a maioria das organizações são orientadas mais para controlar o indivíduo, do que para propiciar condições de aprendizagem; recompensa o desempenho das pessoas pela obediência a padrões estabelecidos, e não por seu desejo de aprender.

O processo de aprendizagem é apresentado por Senge (1990) como um ciclo contínuo, composto de três conjuntos de elementos: aptidões e habilidades, conhecimentos e sensibilidades, atitudes e crenças. A partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, altera-se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades são então incorporados, modificando seus modelos mentais. Novas crenças e atitudes, baseadas na interpretação da realidade, poderão surgir, enriquecendo esse mecanismo e estimulando o desenvolvimento contínuo de habilidades e aptidões, retroalimentando o sistema, que se transforma em um ciclo reforçador.

A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. As culturas centradas no comprometimento mútuo, entre pessoas e organização, na gestão participativa e na busca de renovação contínua tem mais chances de sucesso por estar alinhada com os valores que vêm sendo consolidados em nossa sociedade. Dutra (2012).

Um outro conceito importante sobre aprendizagem, é apresentado por Chiavenatto (2010), sendo uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimento.

Para Robbins (2005) a aprendizagem pode ser definida como qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência. Esse conceito nos leva a entender aprendizagem como fruto das lembranças registradas na memória, e que teve origem em experiências, estudos e observações conquistadas ao longo do tempo, proporcionando ao sujeito tornar-se apto ou capaz, implicando mudanças de atitude por meio do exercício de uma atividade.

Para garantir a aprendizagem alguns requisitos devem ser observados: primeiro o indivíduo deve “querer” ser treinado, estar estimulado, conhecer os objetivos e as vantagens para a empresa e para ele pessoalmente. O querer autêntico leva à motivação e ao comprometimento, posturas essas altamente positivas e promotoras de bons resultados.

Os variados conceitos do termo aprendizagem que nos foi apresentado indica que a aprendizagem é fruto de mudanças de comportamento, provocadas pelas suas experiências, que podem ser representadas pelo conhecimento e pela habilidade de fazer acontecer. Para se conseguir essa aprendizagem existe o processo de treinamento, formação ou desenvolvimento de pessoal.

As ações de treinamento profissional precisam ter um caráter de aprendizagem ativa ou aprendizagem viva, que se caracterizam quando são realizadas com interesse, vibração e entusiasmo.

O ato constante de se participar de treinamento nos proporciona um aumento na capacidade de compreender e de agir com desenvoltura, proporcionando, de outro modo, facilidade correta de ação no desempenho de nossas atividades.

Podemos dizer que o treinamento está interligado à educação, na medida em que treinar implica despertar dons, aptidões e capacidades que, na maioria das vezes, encontram-se latentes.

O treinamento pode ser considerado um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal, uma vez que objetiva preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, bem como estimulá-lo para que descubra outras habilidades.

Para Chiavenato (2010) educação envolve atividades de desenvolvimento pessoal relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento.

O treinamento está articulado à educação, uma vez que esta consiste em um processo de crescimento e desenvolvimento do ser humano em todo o ciclo de vida, que, além dos conhecimentos informais, contém em seu universo a instrução formal básica, em diferentes graus, obtida em ambiente escolar.

Para Chiavenato (2010) o treinamento é um meio para alavancar o desempenho no cargo e desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais criativas, produtivas e inovadoras. Pode ser considerado também como uma fonte de lucratividade, pois agrega valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Chiavenato (2010) percebe uma diferença entre Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, que se dá na perspectiva de tempo, pois o treinamento é orientado para o presente, visando

a melhora imediata no cargo, enquanto o desenvolvimento de pessoas foca nos cargos que serão futuramente ocupados e as novas habilidades e competências requeridas.

Para ele tanto treinamento quanto desenvolvimento constituem processos de aprendizagem.

A grande maioria dos programas de treinamento procuram mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, afim de melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto de quatro etapas:

- 1 – Diagnóstico: que é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas.
- 2 – Desenho: elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
- 3 – Implementação: execução do programa de treinamento.
- 4 – Avaliação: verificação dos resultados alcançados com o treinamento.

Um outro conceito, analisado por Dutra (2012), importante e atual de discussão é o de competência, que pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para agregar à organização.

Quando colocamos organização e pessoas juntas, verifica-se um processo contínuo de troca competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. Do outro lado, as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

O profissional competente deve ter as seguintes características: liderança autêntica; trabalho em equipe; proatividade; empreendedorismo; criatividade; habilidade de comunicação, negociação e persuasão; automotivação; empatia; autocontrole; autoconfiança e excelentes relações humanas. Essa formação profissional não é garantida na universidade, nelas só se garante a formação técnica e a capacitação para fazer, o que antigamente era sinônimo de competência, porém hoje esse conceito vai muito além, como já foi detalhado.

As capacitações realizadas pelas organizações devem ter objetivos claramente definidos ou mais explicitamente elaborado, para evitar enganos e falta de eficiência na escolha dos instrumentos e procedimentos mais adequados aos resultados desejados, inclusive fugindo dos “modismos”, que muitas vezes não atendem aos interesses da organização. Portanto os programas de capacitações devem se preocupar com os conhecimentos a serem adquiridos, mas também estar voltados para a

identificação clara e precisa de que habilidades devem ser absorvidas ou aprimoradas. A formação de um profissional competente, que traga benefícios para a organização, abrange alguns requisitos indispensáveis como: disposição permanente para o desenvolvimento profissional, conhecimento técnico, habilidades técnicas, comunicação eficaz, facilidade de negociação, comprometimento, trabalho em equipe e eficácia e eficiência.

Para Dutra (2012) o Desenvolvimento da pessoa é a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou atribuição de seu diferencial competitivo, ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu desenvolvimento contínuo afim de obter mais segurança quanto a sua inserção e manutenção no mercado de trabalho.

Os termos “formação”, “treinamento” e “desenvolvimento” são muito usados, porém muitas vezes não são bem entendidos ou utilizados. A conceituação mais comum é a que atribui ao termo formação a iniciação de um funcionário a uma profissão ou função específica, é a primeira etapa da capacitação. O termo treinamento é utilizado para designar a aquisição ou o aprimoramento de uma habilidade operacional ou comportamental, isto é, a capacitação para fazer algo com eficiência e eficácia, produzir ou fazer acontecer. Já o termo desenvolvimento se refere mais propriamente à evolução pessoal, ao crescimento como pessoa, como ser humano ou como profissional em toda sua plenitude, pelo acréscimo de conhecimento, ampliação de perspectivas e maturidade. Nota-se que na prática os termos ainda são usados de forma deturpada e as vezes influenciado por conotação de valor, como no caso do uso do termo desenvolvimento sempre para o alto escalão e treinamento e formação para os níveis mais baixos. O treinamento é o exercício, a rotina, é colocar o conhecimento em prática, exercer a habilidade, seja ela operacional ou comportamental. O caminho é sempre o mesmo: informação (conhecimento) sobre como fazer e exercício, muito exercício e repetição até que a habilidade seja aprendida e fixada.

Para Menegasso e Salm (2001) o modo de produção de hoje requer informações rápidas, exigindo das pessoas formação sempre atualizada, sem o que não seria possível entender e acompanhar as mudanças. Nesse contexto, o Estado tem que adotar uma postura de enfrentamento frente a essas transformações, que se configuram no cenário mundial, pois o setor público não pode ficar alheio a essa dinâmica da contemporaneidade.

É através de recursos humanos bem preparados para enfrentar as novas demandas geradas pelo desenvolvimento tecnológico que o Estado poderá oferecer melhores serviços à sociedade (BRASIL,1998).

CHIAVENATO (2010) diz que “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.”

A capacitação reveste-se de essencialidade para responder a esses desafios, tratando-se, portanto, de um investimento estratégico. Neste sentido, Levy (2001) explica que a capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público, sem falar na motivação que a capacitação pode promover. Acrescenta-se que, em termos de política de RH, a capacitação tem um espaço decisivo no serviço público, assim como em outras organizações, porque de fato o Estado é uma das maiores organizações existentes neste país dotada de uma pluralidade de funções que estão se transformando continuamente; o que demanda um processo de recapacitação e requalificação no mesmo ritmo, tendo em vista as grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento. Diante disso, Menegasso e Salm (2001) destacam que é preciso repensar os programas de treinamento para transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem, de inovações, redefinindo papéis dos trabalhadores de forma que eles se tornem parceiros na criação deste ambiente tecnológico e de modo a incluir nesse espaço o ser humano na sua totalidade. A educação continuada pode ser um dos meios para se processar esta transformação dentro da organização.

A melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos passa pela modernização da área de RH, revisando os processos de trabalho e informatização das suas rotinas, aplicando-se novas tecnologias e, principalmente, pela capacitação dos servidores, representantes efetivos da vontade política do Estado. Para isso, torna-se imprescindível a criação de um sistema para gerar a capacitação. Todavia, torna-se necessário estar permanentemente atento para o fato de que em uma época em que a capacitação gerencial necessita ser compreendida como educação continuada, faz-se necessário, também repensar o conceito que se tem do ser humano no espaço das organizações. Considerando especificamente as universidades federais, a cada quatro anos pode ser empossado um novo reitor com novas posturas, que podem alterar todo o corpo diretivo. Neste contexto, é de fundamental importância que a nova gestão explicita suas expectativas com relação aos servidores e o papel que desempenharão no reitorado, assim como informe o sentido da capacitação no contexto de sua gestão, numa perspectiva de promover e assegurar o alinhamento entre as pessoas e as estratégias da organização.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, tendo como enfoque o Centro de Artes, Humanidades e Letras. O programa avaliado foi Programa de Capacitação Profissional PROCAP, tendo em vista sua relevância para qualificação profissional dos técnico-administrativos do CAHL.

O tipo de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, que consiste, segundo Gil, no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Stake (1994), apoiado no posicionamento de vários cientistas sociais, argumenta que a importância desse tipo de estudo não está, de fato, na busca de generalizações, mas sim no que se pode aprender com ele ou a partir dele, uma vez que, potencialmente, o estudo de caso poderá vir a ser, mas não como condição necessária, um pequeno passo na direção de uma grande generalização, se submetido a uma análise conjunta com outros estudos. O que compõe a história do caso é, portanto, a interpretação que o pesquisador faz da mescla formada pela apresentação do contexto da pesquisa com os componentes culturais que percebe, sendo que usa a narrativa descritiva por permitir ao leitor tomar posse da interpretação que os sujeitos dão às suas experiências e, desse modo, realizar, por sua vez, a leitura interpretativa.

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Os estudos de casos executados com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações.

Nesse estudo realizou-se uma revisão teórica do tema abordado, assim como levantamento de dados em documentos oficiais dos órgãos responsáveis, como relatórios e Leis. Para complementação da pesquisa foram enviados questionários aos técnico-administrativos do CAHL em sua totalidade, sendo 34 técnicos. Além disso, também foram enviados questionários aos 04 gestores do Centro, afim de analisar suas percepções sobre a política de capacitação dos técnico-administrativos sob sua gestão.

Para coleta de dados foram enviados, por e-mail, os questionários para os 34 técnico-administrativos do CAHL, obtendo-se retorno de 15 respostas, o que corresponde a 44% do total. Esse instrumento foi dividido em três partes: a primeira parte tinha como objetivo levantar o perfil do servidor; a segunda procurou investigar os cursos já realizados pelo servidor e a terceira objetivou levantar a satisfação do servidor com os referidos cursos, aplicabilidade nas atividades

exercidas, conhecimentos adquiridos, satisfação com o corpo docente, adequação do material didático e infraestrutura utilizada, além de críticas e sugestões.

Para os gestores, os questionários também foram enviados por e-mail, no total de quatro, sendo diretores, vice-diretores e assessores do CAHL no período da pesquisa. Neste caso, os questionários foram divididos em duas partes, sendo a primeira para levantamento dos conhecimentos e participação dos gestores na política de capacitação da UFRB e a segunda no levantamento da aplicabilidade e necessidades dessas capacitações. Foram obtido 03 respostas, o que representa 75% do total.

Os questionários foram formulados com questões fechadas e abertas, e os dados foram consolidados através de programas estatísticos, que nos permitiu a posição, em termos percentuais, dos servidores a partir dos seguintes pontos considerados centrais na pesquisa: formação profissional, racionalização do trabalho, progressão funcional e desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores que se beneficiaram com a referida política.

#### **4. ANÁLISE DOCUMENTAL SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA UFRB**

O maior problema das organizações hoje é, seguramente, a capacitação dos seus profissionais – a competência, desde que não se entenda por competência apenas o fato de se ter o conhecimento técnico exigido pela função, mas sim profissionais capazes de planejar, programar, gerir pessoas, solucionar problemas e obter melhores resultados. As principais queixas com relação à incompetência dos profissionais são: falta de iniciativa e empreendedorismo, falta de comprometimento e motivação, falta de habilidade na conquista e manutenção dos clientes, falta de liderança, falta de real trabalho em equipe, falta de autocontrole, falta de um bom relacionamento humano e de um ambiente saudável, criativo e produtivo de trabalho e a falta de interesse e dedicação ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua.

Analisando essa visão percebemos que o grande desafio não está apenas em promover capacitações, mas sim estimular o desenvolvimento profissional, com ênfase nas inovações e habilidades relacionadas as relações interpessoais e outras habilidades individuais como iniciativa, liderança e comprometimento, que podem ser desenvolvidas nas pessoas.

Quando falamos da capacitação no âmbito do Serviço Público Federal observa-se que a importância dos Recursos Humanos como recurso estratégico está sendo estudada pelo governo e há uma mudança no perfil da força de trabalho federal. Isso é comprovado quando se compara os

dados relativos à composição, à distribuição e ao perfil dos RH do governo em 1995 e dos dias atuais, mostrando uma mudança qualitativa bastante significativa.

Os servidores técnico-administrativos da educação, resistiram a preconceitos, pois eram visto como meros executores de atividades operacionais, e quando se tratava de capacitação, eram beneficiados apenas com treinamentos que aperfeiçoasse suas atividades operacionais. Hoje esse quadro foi alterado e os servidores buscam se capacitar tendo como objetivo o crescimento profissional e intelectual, assim como sua progressão na carreira e aumento salarial.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foi instituída pelo Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Este Decreto esclarece que a política deve ser implementada pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Federal de natureza direta, autárquica e fundacional, tendo como finalidade: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O Decreto reforça o fato de as atividades de capacitação serem requisito básico para formação nas mais diferentes carreiras, o que estimula a capacitação na administração pública federal e reforça o comprometimento dos gestores. Destaca-se, também, o fato de a licença capacitação ter sido adotada em substituição à licença-prêmio, significando que o servidor tem o direito de realizar um curso durante três meses, desde que concluídos cinco anos de exercício profissional, percebendo-se os vencimentos integrais enquanto incentivo ao crescimento profissional. Cabe ressaltar que as insuficiências identificadas a partir da avaliação de desempenho serão trabalhadas e supridas pelo programa de capacitação. Diante disso, é possível observar que a associação entre avaliação de desempenho, incentivos remuneratórios, carreira e capacitação exerce um papel relevante na política de RH.

Para atender a essas demandas de capacitação e atender a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDE), o governo federal disponibiliza no orçamento das universidades uma verba específica para a capacitação dos servidores técnicos administrativos. No orçamento da UFRB está previsto a Ação 4572 – Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação – realização de ações diversas voltadas ao treinamento de servidores, tais como custeio de eventos, pagamento de passagens e diárias aos servidores, quando em viagem para capacitação, taxa de inscrição em cursos, seminários, congressos e outras

despesas relacionadas à capacitação de pessoal. Esta ação tem como finalidade promover a qualificação de pessoal com vistas à melhoria continuada dos processos de trabalho, dos índices de satisfação pelos serviços prestados à sociedade e do crescimento profissional.

O plano de carreira dos cargos dos servidores técnico-administrativos foi instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, reorganizando os cargos em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada e de acordo com a escolaridade, a responsabilidade, os conhecimentos, as habilidades específicas, a formação especializada, a experiência, o risco e os esforços físicos e mentais.

Para Dutra (2012) carreira é a sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da organização.

Cabe às pessoas gerir sua carreira e a organização apoiar e estimular esse processo de encareiramento. Observa-se que existe uma natural resistência ao planejamento de carreira, sendo que as pessoas se motivam a guiar suas carreiras por fatores externos como remuneração e status, e não por preferências pessoais.

São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino; planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino e executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das instituições Federais de Ensino.

As atribuições gerais dos cargos são definidas pelo ambiente organizacional. As atribuições específicas da grande maioria dos cargos serão detalhadas em regulamento. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á por Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito profissional.

A Progressão por Capacitação Profissional decorre da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 meses.

O PDI da UFRB para o período de 2009 a 2014, atendendo às exigências do decreto n.º 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, institui o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento

(PROCAP) da UFRB, que compreende o conjunto de ações e atividades de capacitação nas suas mais diversas formas, sejam de qualificação, inseridas na educação formal ou de aperfeiçoamento, desenvolvidas como atividades de educação continuada e terá por objetivos:

1. Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
2. Capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e
3. Capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da UFRB.

Será desenvolvido observando as seguintes linhas de atuação:

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

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

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

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

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

VI – Específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

São consideradas atividades de capacitação/aperfeiçoamento: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, estágios, palestras, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam os interesses da Instituição.

O PROCAP/UFRB define e regulamenta como serão promovidas pela Universidade as ações de capacitação voltadas ao aperfeiçoamento e anualmente se estrutura no Plano Anual de Aperfeiçoamento/Capacitação dos Técnico- administrativos – PACAP. No entanto, algumas ações

de capacitação voltadas para a qualificação dos servidores técnico-administrativos constituem projetos específicos que podem ter duração maior que um ano.

O PROCAP compreende o conjunto de ações e atividades de capacitação nas suas mais diversas formas, sejam de qualificação (inseridas na educação formal) ou de aperfeiçoamento (desenvolvidas como atividades de educação continuada).

Deverá ser oferecida a todos os servidores a oportunidade de participar de atividade de capacitação que possa possibilitar a progressão por capacitação. Os servidores de nível superior serão estimulados a cursar pós-graduação e os de nível médio serão estimulados a cursar a graduação.

Os servidores também foram agrupados em oito ambientes organizacionais, de acordo com a integração das atividades afins ou complementares, organizadas a partir das necessidades institucionais, visando orientar a política de desenvolvimento de pessoal. Os ambientes organizacionais são: administrativo; infraestrutura; informação; artes, comunicação e difusão; ciências humanas, jurídicas e econômicas; agropecuário; ciências exatas e da natureza e ciências da saúde.

O Plano Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento será elaborado pela PROGEP com a participação da Comissão Interna de Supervisão (CIS), levando em consideração os parâmetros estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o levantamento de necessidades de capacitação/aperfeiçoamento realizado anualmente. O PACAP será aprovado pelo Reitor, que assinará Portaria instituindo o plano.

O levantamento de necessidades de capacitação será feito por metodologia específica e aplicados instrumentos elaborados com esta finalidade, junto aos servidores técnico-administrativos e gestores, considerando também as informações resultantes do Programa de Avaliação de Desempenho.

No PACAP deverá constar os recursos orçamentários disponíveis para financiar as ações previstas. Como documento complementar ao PACAP deverá ser divulgado a Programação de Atividades de Capacitação promovidas internamente pela UFRB/PROGEP.

A PROGEP deverá oferecer a todos os servidores a oportunidade de participarem de pelo menos um curso de média duração ou outra atividade de capacitação, que possa possibilitar a progressão por capacitação. Essa capacitação será garantida, pois os servidores terão assegurados sua liberação para participar da capacitação. Essa liberação também será assegurada aos servidores que não precisem de progressão, mas queiram realizar as capacitações.

A PROGEP será responsável pela certificação dos servidores participantes, ministrantes e coordenadores das atividades de capacitação promovidos internamente por ela. Serão expedidos certificados somente para aqueles que obtiverem: frequência igual ou superior a 75% da carga horária total do curso ou 30% da carga horária de cada módulo, quando o curso for modular; rendimento satisfatório com nota igual ou superior a 7,0(sete), quando o curso tiver avaliação (cursos com carga horária igual ou superior a 40 horas).

As ações de capacitação serão avaliadas ao final do processo pelos participantes, ministrantes ou coordenadores do curso, considerando aspectos previstos na legislação e outros, a serem definidos pela PROGEP/CDP.

Os cursos/eventos serão ministrados por instrutores internos ou externos, preferencialmente, servidores públicos federais ou profissionais com experiência comprovada na administração pública.

## **5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Respeitando os aspectos inerentes à constituição da UFRB, o Centro de Artes, Humanidades e Letras - CAHL promove uma formação humanista, voltada para a preparação de profissionais críticos, com conhecimento teórico e técnico, passíveis de atuação tanto no mercado de trabalho quanto na pesquisa acadêmica.

Sendo cada Centro, de acordo com o Estatuto e o Regimento Geral da UFRB, a base da estrutura da Universidade para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica, no qual se encontram lotados os docentes e os servidores técnico-administrativos, são finalidade e competências institucionais deste Centro de Artes, Humanidades e Letras: Produzir, transmitir e difundir cultura e conhecimentos pertinentes à área das humanidades, das artes e das letras, através da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, da realização de programas de pesquisa, extensão e estágio integrados ao ensino, bem como o desenvolvimento de atividades culturais, incluindo a prestação de serviços e consultorias. Neste sentido, este Centro desenvolve uma compreensão mais ampla dos processos históricos, sociais, políticos e estéticos, promovendo a integração dos discentes com a cultura local e valorizando as potencialidades socioculturais e artísticas do recôncavo. Atualmente o Centro conta com oito cursos de Graduação (Comunicação Social, História, Museologia, Cinema, Artes Visuais, Serviço Social, Ciências Sociais e Gestão Pública) relacionados com as potencialidades da região, além de duas Pós-graduações *Latu Sensu* em História e uma Pós-Graduação *Stricto Sensu*, nível Mestrado, em Ciências Sociais.

A estrutura organizacional após contratação efetiva de servidores ao longo dos anos era composta, em dezembro de 2012, por 120 servidores docentes, 02 professores substitutos, 34 servidores técnico-administrativos e 38 terceirizados e prestadores de serviços.

**Tabela 01: Distribuição dos técnicos do CAHL pelos cargos**

<b>Cargos</b>	<b>Quantidade de técnicos</b>
Assistente Administrativo	18
Bibliotecário	03
Administrador	01
Técnico em Assuntos Educacionais	03
Museólogo	02
Restaurador de Papel	01
Vigilante	01
Técnico em Som	01
Diretor de Programa	02
Redator	01
Diretor de Som	01
Total	34

Fonte: Dados PROGEP

Como o PDI apresenta os ambientes organizacionais em que os técnicos devem estar alocados e a PROGEP ainda não tem essa alocação realizada, apresenta-se uma proposta de alocação dos técnicos do CAHL nos ambientes organizacionais, baseada na descrição dos ambientes e perfis dos cargos. Observa-se que alguns ambientes definidos no PDI da UFRB não possui representação no CAHL, isso ocorre devido à divisão dos campi por áreas de conhecimentos.

**Tabela 02: Ambientes Organizacionais**

<b>Ambiente Organizacional</b>	<b>Cargos dos Servidores</b>
Administrativo Gestão administrativa e acadêmica	Administrador Assistentes Administrativos Técnicos em Assuntos Educacionais
Informação Gestão do sistema de informações institucionais	Bibliotecário
Artes, Comunicação e Difusão Planejamento, elaboração e execução e controle das atividades de pesquisa e extensão e apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, dentre outros.	Diretor de Som Redator Diretor de Programa Técnico de Som Museólogos Restaurador de Papel
Infra-estrutura Planejamento, execução e avaliação de projetos e também segurança patrimonial	Vigilante

Fonte: Própria e PDI

**Tabela 03: Nível de Escolaridade dos técnicos do CAHL**

<b>Escolaridade</b>	<b>Percentual</b>
Mestrado	3%
Superior Completo	76%
Nível Médio	21%

Fonte: PROGEP

Observa-se que 65% dos técnicos que foram concursados para os cargos de nível médio possuem nível superior, o que eleva o nível da escolaridade geral dos técnicos. Esse dado mostra um quadro de servidores com nível elevado, porém implica em profissionais que exigem mais das qualificações.

**Tabela 04: Percentual dos técnicos do CAHL nos níveis de Progressão por Capacitação**

<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
15%	26%	44%	15%

Fonte: PROGEP

Observa-se que 71% dos técnico-administrativos do CAHL cumpriram as capacitações previstas, observando o interstício de 18 meses, dentro do Plano de Carreira.

Dos técnicos que estão no nível I de capacitação, 80% tem mais de dois anos em exercício na universidade e não fizeram o Curso Introdutório, que seria importante para iniciar suas atividades na instituição. Esse índice nos indica que não existe um acompanhamento das capacitações e da iniciação do servidor nas suas atividades. Considerando-se o total de servidores técnicos, tem-se que 21% (07 servidores) não fizeram o Curso Introdutório, desde seu ingresso na UFRB.

**Tabela 05: Quadro de Capacitações realizadas pelos Técnico-administrativos do CAHL de 2009 a 2012.**

<b>PACAP</b>	<b>Curso</b>	<b>Número de capacitações</b>	<b>Número de servidores capacitados</b>	<b>Número total de servidores</b>
2009	Administração Pública e Habilidades Administrativas	04		
	Administração – Ferramentas Básicas	01		
	Informática Básica	01		
	Conhecendo o Serviço Público	03		
	Gestão de Convênios e suas mudanças com o novo decreto 6.170	01		
	Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores - DGOS	01		
	Ética no Serviço Público	01		
	<b>Total de Capacitações Internas</b>	<b>12</b>	<b>07</b>	<b>11</b>
2010	Treinamento Introdutório	12		
	Gestão Acadêmica	03		
	Desenvolvimento de Lideranças	02		
	Gestão Pública	01		
	Informática como ferramenta de gestão	02		
	Comunicação e Expressão	01		
	<b>Total de Capacitações Internas</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>26</b>

2011	Direito Educacional	01		
	Treinamento Introdutório	06		
	Aspectos legais que regem a administração pública	03		
<b>Total de Capacitações Internas</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>33</b>
2012	Preparatório para Pós-graduação	03		
	Treinamento Introdutório	01		
	Inglês	07		
<b>Total de Capacitações Internas</b>		<b>11</b>	<b>11</b>	<b>34</b>

Fonte: PROGEP.

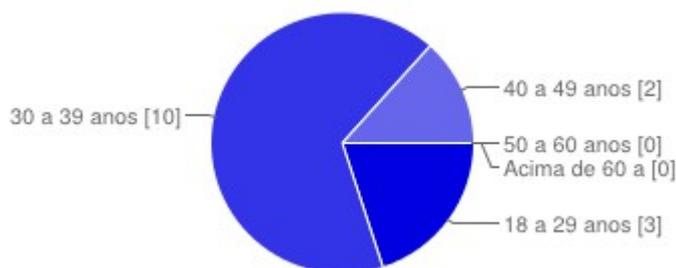
Observa-se que a maioria dos cursos realizados pelos servidores do CAHL estavam dentro da área de abrangência de suas atividades, o que garante, em parte o interesse dos técnicos e a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos em suas atividades diárias.

De acordo com o PDI da UFRB o servidor deveria ter garantido pela PROGEP pelo menos uma capacitação no ano, afim de garantir seu desenvolvimento pessoal e sua capacitação profissional. Na pesquisa foi observado que essa meta não foi alcançada, porém não podemos afirmar se esses cursos não foram ofertados pela PROGEP, como indicava o PDI, ou se os servidores não se interessaram pelos cursos oferecidos.

### 5.1. Pesquisa com os técnico-administrativos do CAHL

Apresentaremos nas figuras abaixo os dados obtidos com a aplicação dos questionários de pesquisa.

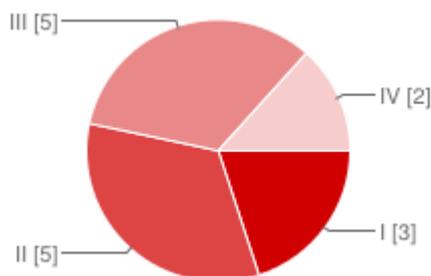
**Figura 1 – Faixa Etária dos TAE's do CAHL**



Observa-se que 67% dos servidores pesquisados tem entre 30 a 39 anos; 20% entre 18 a 29 anos e 13% entre 40 a 49 %. Isso nos mostra que em sua maioria os servidores tem entre 18 a 39 anos, o que nos retrata um perfil de servidores jovens, muitos deles tendo sua primeira experiência no

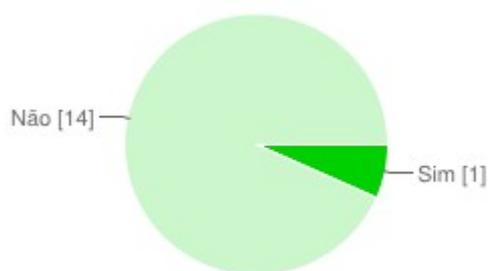
serviço público. Esses dados reforçam a necessidade de capacitações, principalmente as introdutórias, que tem como objetivo apresentar os servidores ao serviço público.

**Figura 2 – Percentual das Progressões dos TAE's por Níveis de Capacitação**



De acordo com a figura tem-se que 13% estão no nível IV de capacitação; 33% no nível III; 33% no nível II e 20% no nível I. Esses dados diferenciam em números reais dos dados mostrados na Tabela 08, pois nem todos os servidores responderam os questionários, porém permanecem mostrando que os servidores se mostram interessados em realizar as capacitações.

**Figura 3 – Percentual de servidores liberados para realizar Cursos do PACAP**



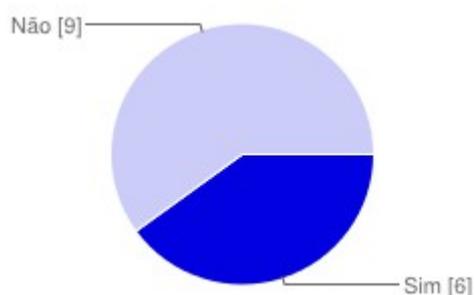
Com esses dados podemos confirmar o que é garantido pela PROGEP no PDI da UFRB, que os servidores teriam sua liberação garantida para participar dos cursos oferecidos pelo PACAP. Na pesquisa, 93% deles responderam que não tiveram problemas em sua liberação.

**Tabela 06: Demonstrativo das capacitações realizadas versus capacitações necessárias por área de formação**

Áreas	Percentual de Capacitações Realizadas	Necessárias
Iniciação ao Serviço Público	29%	-
Gestão	26%	27%
Formação Específica	18%	43%
Formação Geral	16%	3%
Inter-relação entre ambientes	8%	23%
Educação Formal	3%	3%

Observa-se que os entrevistados por terem mais de dois anos de carreira declaram não precisar de capacitação introdutória, mas sim nas áreas de formação específica, gestão e inter-relação entre ambientes. Essas áreas indicadas pelos entrevistados nos retrata um quadro de capacitação continuada, onde a organização deve promover o desenvolvimento de seu profissional, afim de obter resultados concretos de aprimoramento e crescimento. A formação de um profissional competente, que traga benefícios para a organização, abrange alguns requisitos indispensáveis como: disposição permanente para o desenvolvimento profissional, conhecimento técnico, habilidades técnicas, comunicação eficaz, facilidade de negociação, comprometimento, trabalho em equipe e eficácia e eficiência.

**Figura 4 – Percentual de servidores que participaram do processo de indicação dos Cursos do PACAP**



Observa-se que 60% dos técnicos declararam não ter sido chamados a indicar curso do seu interesse e 40% declararam já ter sido. Segundo Dutra, a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Nesse aspecto é preciso que a universidade incentive e promova a participação dos técnico-

administrativos no processo de indicação dos cursos a serem ministrados no PACAP, pois assim garantirá o interesse dos recursos humanos envolvidos.

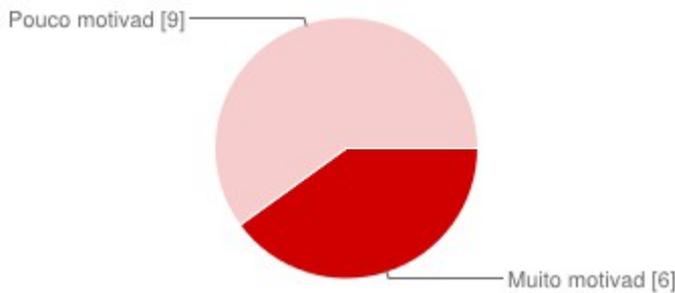
**Nas próximas análises, os servidores foram perguntados quanto ao grau de satisfação em relação a alguns aspectos dos Cursos do PACAP:**

**Tabela 07 – Grau de satisfação dos técnicos**

	<b>Satisfeitos</b>	<b>Insatisfeitos</b>
Conhecimentos à cultura Geral	60%	40%
Abordagens relativas ao trabalho	33%	67%
Aplicabilidade no trabalho diário	60%	40%
Interação com o desenvolvimento de suas atividades	53%	47%
Qualificação dos instrutores	67%	33%
Recursos e Materiais	73%	27%

Nas questões acima, verifica-se que os conteúdos foram considerados pela maioria como satisfatórios quando se tratou de acréscimo de conhecimentos à sua cultura geral, aplicabilidade no seu trabalho diário, porém quando se tratou de melhoras efetivas nas atividades diárias a maioria está insatisfeita. Se as capacitações realizadas pelas organizações tiverem objetivos claramente definidos ou mais explicitamente elaborados certamente os servidores saberiam como oportunizar a implementação ou aplicação dos conhecimentos adquiridos nos processos de trabalho, trazendo as melhorias desejadas e evitando enganos e falta de eficiência. Portanto os programas de capacitações devem ter foco nos conhecimentos adquiridos, mas também estar voltados para a identificação clara e precisa de que habilidades devem ser absorvidas ou aprimoradas. Em relação aos instrutores, recursos e materiais disponibilizados a maioria dos entrevistados estão satisfeitos.

**Figura 5 – Percentual de motivação dos TAE's para participar dos cursos do PACAP**



Verifica-se que 60% dos servidores se declaram pouco motivado a participar de cursos do PACAP e 40% se declaram muito motivados. Esse é um ponto que deve ser analisado, pois foi verificado nos estudos teóricos que a pessoa precisa estar motivado, querer se capacitar, acreditar nos objetivos e benefícios que o curso trará tanto para ela quanto para a organização. Atualmente o grande desafio não está apenas em promover capacitações, mas sim estimular o desenvolvimento profissional, com ênfase nas inovações e habilidades relacionadas as relações interpessoais e outras habilidades individuais como iniciativa, liderança e comprometimento, que podem ser desenvolvidas nas pessoas.

**Quando perguntado pelos seus interesses quando se inscreve em uma capacitação, os servidores responderam:**

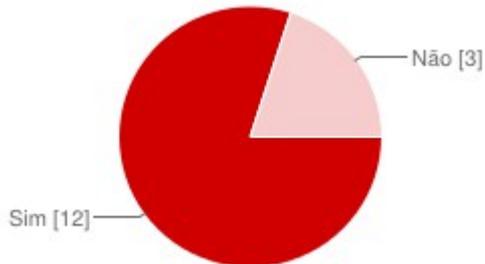
**Tabela 08 – Maior interesse ao se inscrever em uma capacitação**

	<b>Maior Interesse</b>
Melhoria dos serviços prestados	93%
Motivação profissional	86%
Financeiro	79%
Desenvolvimento profissional	79%
Motivação pessoal	50%

Contradizendo as observações e expectativas observa-se que o grande interesse declarado pelos técnicos em se capacitar está na melhoria dos serviços prestados, e não no interesse financeiro, como era esperado. Isso nos indica que os entrevistados tem interesse no crescimento e aprimoramento da organização e se preocupam com o interesse público.

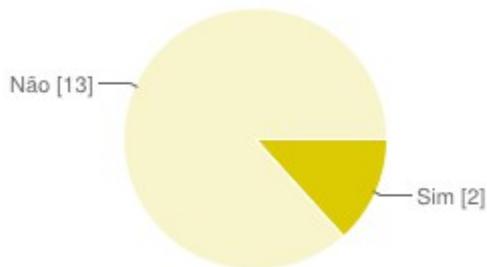
As análises abaixo envolvem a percepção dos técnicos em relação à gestão do CAHL:

**Figura 6 – Percepção dos TAE's sobre o apoio da gestão do CAHL ao Programa de Capacitação da UFRB**



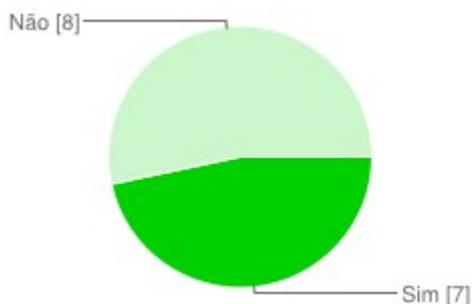
Pela figura tem-se que 80% dos técnicos acredita que os gestores apoiam o PACAP e 20% não acredita.

**Figura 7 – Percepção dos TAE's quanto ao planejamento das necessidades de capacitações pela gestão do CAHL**



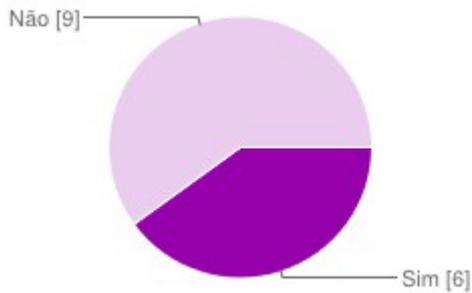
Verifica-se que para 87% dos técnicos a gestão do Centro não planeja as necessidades de capacitações e 13% acreditam que existe planejamento.

**Figura 8 – Percentual de estímulo para se capacitar recebido dos gestores do CAHL**



Segundo a pesquisa 53% dos servidores não se sentem estimulados a se capacitar, enquanto 47% se sentem estimulados.

**Figura 9 – Percepção da valorização pelos gestores após a realização dos cursos**



Na pesquisa tem-se que 60% dos técnicos não se sentem valorizados após realização de capacitações e 40% se sentem valorizados.

Observamos que na percepção da maioria dos técnicos entrevistados os gestores do CAHL apoiam o Programa de Capacitação da Universidade, mas não estimulam os servidores a participar dos cursos, nem os valorizam quando os cursos terminam. Isso nos traduz uma realidade, talvez oriunda da multi-campia da universidade, onde o PACAP é de responsabilidade da PROGEP e tem pouca participação dos gestores.

Esses fatores nos levam a verificar o que a teoria nos indica quanto às etapas para o planejamento de treinamentos ou capacitações:

- 1 – Diagnóstico: que é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas.
- 2 – Desenho: elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
- 3 – Implementação: execução do programa de treinamento.
- 4 – Avaliação: verificação dos resultados alcançados com o treinamento.

Essas etapas devem ser respeitadas, afim de garantir os resultados esperados.

### **Críticas e sugestões indicadas pelos servidores as ações do PACAP da UFRB:**

Procurar o interesse do servidor;

Oferecer mais cursos para os técnicos específicos;

Ter maior aprofundamento no conteúdo, principalmente adequando ao setor e área de atuação do servidor;

Oferecer cursos menores e mais específicos, tornando-os mais proveitosos e mais dinâmico;

Quando são muito generalistas em algum momento acabamos por perder o interesse e o foco;

Precisam ser mais frequentes;

A capacitação deve priorizar melhor os cargos e as funções dos técnicos individualmente, e após isso, agregar as pessoas por interesse;

Os cursos são feitos com carga horária elevada e se concentra em poucos meses, o que compromete o desempenho;

Não há um acompanhamento do retorno do curso, o que realmente se deu de melhora e se o objetivo do curso foi atingido;

Ter mais opções de cursos e horários, além de uma melhor organização;

Disponibilizar cursos que possam haver relação direta com o serviço público prestado;

Criar formas de trazer os cursos ao Centro onde os servidores estão lotados, ao invés do servidor ter que ir a outro local para se capacitar;

Contratar profissionais renomados para ministrar os cursos de capacitação;

Os cursos devem ter carga horaria suficiente para o aprendizado;

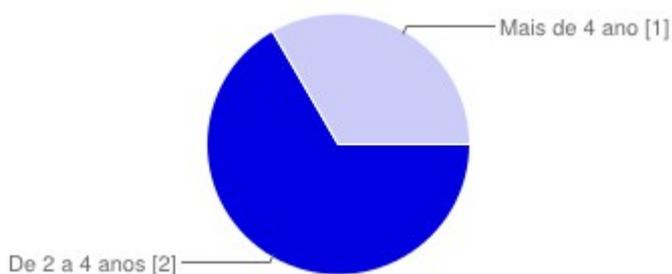
É importante que sejam oferecidos cursos voltados diretamente para o trabalho diário;

Por serem oferecidos em Cruz das Almas, nós do CAHL, frequentemente encontramos problemas com relação ao transporte e horário de chegada nos cursos.

## 5.2. Pesquisa com os Gestores do CAHL

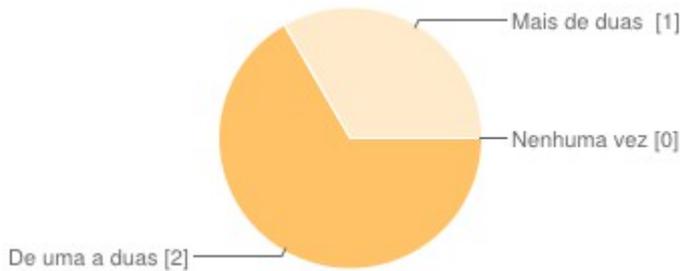
Serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa realizado com os gestores do CAHL no período de 2009 a 2012.

**Figura 10 – Período de atuação como gestor do CAHL**



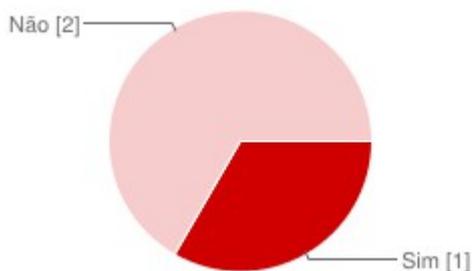
Observa-se que 67% dos gestores tem de 02 a 04 anos de gestão e 33% mais de 04 anos.

**Figura 11 - Número de vezes que indicou cursos ou áreas de formação necessários aos técnico-administrativos do CAHL**



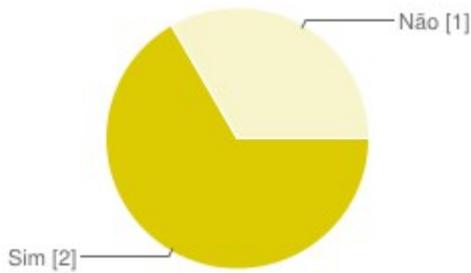
Segundo o gráfico acima 67% dos gestores foram chamados a indicar cursos de uma a duas vezes e 33% mais de duas vezes.

**Figura 12 – Problemas encontrados para liberar os servidores para realização de cursos no PACAP**



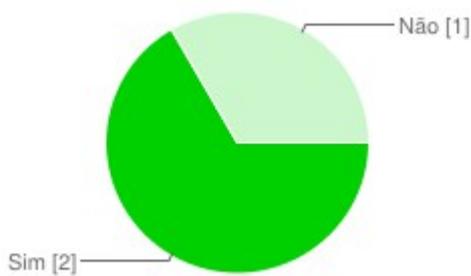
Quanto a liberação dos servidores 67% dos gestores declararam não ter tido problema, enquanto 33% declararam ter tido problema. Esse número contradiz o que os técnicos disseram em sua maioria, que não tiveram problema em serem liberados, porém deve-se levar em consideração que dificuldades são encontradas na liberação, à nível de gestão como quadro de servidores reduzidos, cursos concentrados e outros, mas que não chegam a impedir ou inviabilizar as liberações.

**Figura 13 – Mudanças promovidas pelos técnicos como resultado das capacitações realizadas**



Segundo o gráfico 67% dos gestores acreditam nas mudanças promovidas pelos técnicos, incentivadas pelas capacitações, enquanto 33% não verificam essas transformações.

**Figura 14 – Melhorias percebidas na qualidade das atividades realizadas pelos servidores após realização dos cursos**

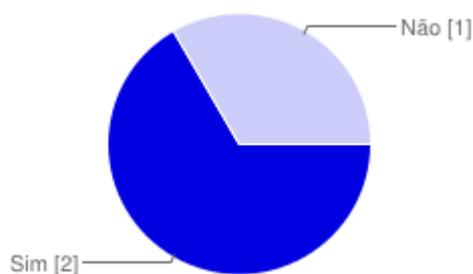


Os gestores, em 67%, acreditam que a aprendizagem promovida pelas capacitações beneficiaram as atividades realizadas pelos servidores. Porém 33% não acreditam nessas melhorias.

**Segundo os gestores do CAHL as áreas de formação mais importantes para proporcionar melhorias na qualidade do trabalho dos técnicos são:** 1 – Gestão; 2 - Formação Específicas; 3 - Iniciação ao serviço público; 4 - Formação Geral; 5 - Inter relação entre ambientes e 6 - Educação Formal.

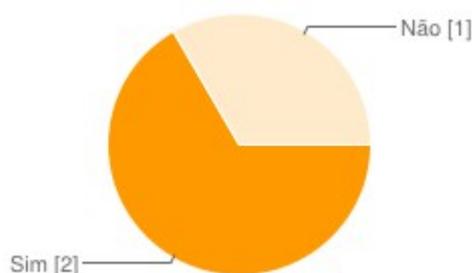
Todos os gestores entrevistados acreditam nas ações do PACAP da UFRB.

**Figura 15 – Planejamento das ações de capacitações dos servidores**



Os gestores, em 67%, declararam planejar as necessidades de capacitação dos técnicos, enquanto 33% declararam que não.

**Figura 16 – Estímulo às capacitações dos técnicos do centro**



Verifica-se que 67% dos gestores declararam estimular sua equipe a se capacitar, enquanto 33% não estimulou. Esses dados trazem uma possível falha de comunicação, pois os gestores dizem estimular, mas os servidores dizem não se sentir estimulados. É necessário que se crie mecanismos de estímulos claros e compartilhados, para que seja um incremento nas inter-relações entre os gestores e sua equipe.

De acordo com os gestores sua equipe era valorizada por eles, quando capacitada. Porém mais uma vez a equipe não percebe essa valorização.

**Apresentamos abaixo as percepções dos gestores sobre a afetiva aplicação dos conhecimentos adquiridos com as capacitações na melhoria dos serviços públicos prestados à comunidade.**

A meu ver, a capacitação, embora importante, agrega mais ao servidor enquanto profissional individual e não é totalmente aplicada/aproveitada em seu cotidiano de trabalho, talvez, pela própria dinâmica com que isto se dê, em que se executa o curso, mas não há um acompanhamento pós

capacitação. A efetiva aplicação na melhoria dos serviços prestados pode variar de forma muito significativa, levando em conta fatores pessoais e institucionais. Contudo, acredito que, no caso de uma instituição tão recente quanto à UFRB na minha gestão, toda iniciativa de capacitação foi útil. A formação é importante para qualidade de serviço prestado, entretanto não creio é a formação por si só que garanta este resultado. Acredito que outros aspectos precisam também ser considerados. Algo da ordem implicação do servidor com seu trabalho, com sua atuação é em minha opinião, tão importante quanto a sua formação.

**Principais dificuldades e facilidades encontradas na gestão dos recursos humanos, que compõe a equipe de técnicos.**

A dificuldade principal é evitar a formação de uma cultura corporativista que tende a negar as diferenças individuais e a valorização dos membros mais competentes e, sobretudo, mais engajados da equipe. O não respeito dos horários de trabalho é algo notável no serviço público. A maior facilidade foi contar com a colaboração constante e pró-ativa de alguns poucos servidores altamente qualificados, competentes e comprometidos com o espírito do serviço público, servidores estes que terminaram assumindo, às vezes, muito mais trabalho do que o desejável em função da ineficiência e ma vontade de outros. Falta uma cultura que valorize a competência e os esforços individuais. Motivar a equipe de técnicos a ter mais comprometimento e esmero em suas atividades. Acho que há entre uma parte dos técnicos que compõe a nossa equipe uma dedicação verdadeira em relação ao Centro. Entretanto penso que o ambiente de colaboração entre os servidores poderia ser melhor.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo foi verificado se as ações de capacitação promovidas pela UFRB estão atendendo as demandas reais do trabalho, as necessidades da universidade e da sociedade, levando em consideração as necessidades pessoais dos servidores técnicos administrativos. Através da visão e percepção dos técnicos administrativos e dos gestores do CAHL verificou-se que a universidade realmente cumpre com o declarado no que diz respeito ao número de cursos ofertados, a disponibilidade de vagas, porém em vários outros aspectos, que analisaremos a seguir, a universidade não tem tido o êxito esperado.

O CAHL tem um conjunto de servidores técnicos composto de 76% de nível superior, o que eleva o nível de escolaridade, fazendo com que as exigências e interesses por capacitações sejam de caráter mais específico e com maior rigor de qualidade. Porém os servidores em sua maioria tem pouca experiência profissional, principalmente no serviço público, o que atrapalha o desenvolvimento das atividades e a percepção da importância dos seus serviços para a sociedade.

Os servidores do CAHL estão em sua maioria nos níveis de progressão por capacitação II e III, levando-se em consideração que 73% fazem capacitações por interesse financeiro e desenvolvimento profissional, pode-se dizer que eles ainda terão motivação para se capacitar e alcançar o nível IV no plano de carreira, mesmo que 60% tenham declarado que não se sentem motivado. Essa falta de motivação ocorre por deficiências apresentadas na pesquisa com relação a aplicabilidade dos conteúdos, valorização dos gestores e qualidade dos cursos.

Ainda segundo os técnicos e os gestores, a escolha dos cursos oferecidos no PACAP não recebem contribuições da grande parte dos servidores, o que dificulta o interesse e o atendimento das necessidades pessoais e interesses da organização como um todo. Esta questão merece atenção, pois, segundo nosso estudo teórico, essa participação, o diagnóstico das necessidades, a identificação clara dos objetivos e dos resultados esperados tanto para os servidores quanto para a organização são de suma importância para que um programa como o PACAP tenha sucesso e obtenha os resultados esperados.

De acordo com a pesquisa, os servidores do CAHL já fizeram curso nas áreas de formação geral e iniciação ao serviço público, mostrando interesse em se capacitar em suas áreas específicas e na área de gestão, cujos benefícios tenham uma aplicação mais direta ao seu trabalho diário. Os gestores também indicaram as áreas de gestão e formação específica como sendo as áreas prioritárias e necessárias. Porém, com isso, percebemos que de forma geral nem os gestores, nem os técnicos, percebem a importância da inter-relação pessoal e entre ambientes, na nova gestão de recursos humanos. As competências técnicas são muito importantes, porém o fundamental, nos dias de hoje, como foi relatado por um dos gestores na pesquisa, é o desenvolvimento de habilidades inter-relacionadas com vários ambientes da organização. A UFRB deve fazer um diagnóstico das suas dificuldades e facilidades com relação a Gestão dos seus Recursos Humanos, para que possa promover e incentivar o desenvolvimento, nos seus técnicos e gestores, de habilidades como liderança, comprometimento, iniciativa e pró-atividade.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWDITCH, James L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. Volume II. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 1995.
- 
- \_\_\_\_\_. Volume I. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARAVANTES, Geraldo R.; Pereira, Maria José L. de B. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico**. Revista de Administração Pública, Vol. 15, No 2 (1981).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e Informação qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Papirus, 2001.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- FLEURY, M. T. L.; Oliveira Júnior, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Artigos científicos**. São Paulo: Editora Avercamp, 2004.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 13. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- LEVY, Evelyn. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação - SIFAC**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 17.12.2001-14h. (Evelyn Levy - Secretária de Gestão do MOG - Governo Federal).
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENEGASSO, Maria Ester, SALM, José Francisco. **A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência**. Revista de ciências da administração, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, mar./2001, p. 27-35.

NASCIMENTO, Antônio Walter A. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional: erros, acertos e soluções**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, K.S.; LINCOLN, Y.S. Handbook of qualitative research. London : Sage Publication, 1994, p. 236-247.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Vários Autores. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Campus de Cruz das Almas. Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014. Disponível em:

<<http://www.ufrb.edu.br/portal/resultados-da-pesquisa?cx=006419030580492186890%3A7a1nhsa6pdw&ie=UTF-8&q=pdi&sa=Ok>. Acesso em 17/12/13 às 14:58h.

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Campus de Cruz das Almas. Relatório de Gestão 2009. Disponível em: <http://www.ufrb.edu.br/portal/a-ufrb/relatorios-de-gestao>. Acessado em 17/12/13 às 15:02.

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Campus de Cruz das Almas. Plano Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnicos Administrativos Em Educação. Disponível em: <<http://www.ufrb.edu.br/progep/index.php/component/content/article/121>. Acessado em 17/12/13 às 15:07 h.

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Campus de Cruz das Almas. Plano Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnicos Administrativos Em Educação. Disponível em: <<http://www.ufrb.edu.br/progep/index.php/component/content/article/122>. Acessado em 17/12/13 às 15:09 h.

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Campus de Cruz das Almas. Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação. Disponível em: <<http://www.ufrb.edu.br/progep/capacitacao>. Acessado em 17/12/13 às 15:11.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. A nova política de recursos humanos. Cadernos MARE, Brasília: MARE, caderno 11, 1998.

\_\_\_\_\_ Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) Acesso em: 10/11/13 às 20:00h.

\_\_\_\_\_ Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm) Acesso em: 21/11/13 às 19:00h.

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Campus de Cruz das Almas. Estatuto da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Disponível em: [file:///C:/Users/DPLAN-USER-08/Downloads/estatuto\\_ufrb.pdf](file:///C:/Users/DPLAN-USER-08/Downloads/estatuto_ufrb.pdf). Acesso em: 16/11/14 às 20:00h.

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Campus de Cruz das Almas. Regimento Geral da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Disponível em: [file:///C:/Users/DPLAN-USER-08/Downloads/regimento\\_ufrb.pdf](file:///C:/Users/DPLAN-USER-08/Downloads/regimento_ufrb.pdf). Acesso em: 18/11/13 às 21:00h.



**Fazendo uma auto-avaliação da sua gestão, responda as questões abaixo:**

**Você acredita no Programa de Capacitação da UFRB? \***

- Sim  
 Não

**Na sua gestão houve planejamento das necessidades de capacitações dos técnicos? \***

- Sim  
 Não

**Você estimulou sua equipe a se capacitar? \***

- Sim  
 Não

**Sua equipe quando capacitada era valorizada por você? \***

- Sim  
 Não

**Em relação as capacitações realizadas pelos servidores técnicos qual a sua percepção quanto a efetiva aplicação na melhoria dos serviços públicos prestados à comunidade? \***

**No exercício de sua função como gestor do CAHL descreva quais foram as principais dificuldades e facilidades encontradas na gestão dos recursos humanos, que compõe a equipe de técnicos. \***

Enviar

## Questionário de pesquisa – Técnicos Administrativos do CAHL

Este questionário visa obter informações relevantes para pesquisa cujo tema trata da capacitação dos servidores técnico-administrativos do CAHL, fazendo um diagnóstico do nível da qualificação dos mesmos e de como isso possibilitou o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

**\*Obrigatório**

**Sua faixa etária \***

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 60 anos
- Acima de 60 anos

**Sexo \***

- Masculino
- Feminino

**Em que nível de progressão por capacitação você se encontra? \***

- I
- II
- III
- IV

**Quantas vezes você realizou curso do PACAP? \***

- De uma a três vezes
- De quatro a seis vezes
- De sete a dez vezes
- Mais de dez

**Você teve problema de liberação do seu expediente de trabalho para realização do curso? \***

- Sim
- Não

**Indique em que áreas de formação foram suas capacitações: \***

- Iniciação ao serviço público
- Formação geral
- Gestão
- Inter-relação entre ambientes
- Formação específica
- Educação formal

**Você já foi chamado para indicar cursos de seu interesse profissional dentro do CAHL? \***

- Sim
- Não

**Questionário de grau de satisfação \***

As questões a seguir deverão ser respondidas de acordo com o grau de satisfação. O número 4 indica maior satisfação e o número 1 indica pouca satisfação.

	1	2	3	4
Os cursos do PROCAP acrescentaram melhora a sua cultura geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporcionou melhora significativa nas principais abordagens relativas ao trabalho (relação interpessoal, clareza nas decisões, uso de novas tecnologias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conteúdo adquirido nos Cursos tem aplicação direta no seu trabalho diário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conhecimentos adquiridos tem interação com o desenvolvimento de suas atividades no CAHL?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os instrutores dos Cursos demonstraram qualificação adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os recursos e materiais disponibilizados foram adequados (sala de aula, apostilas, equipamentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indique em que áreas de formação você precisa de capacitação a fim de melhorar a qualidade de seu trabalho \***

- Iniciação ao serviço público
- Formação geral
- Gestão
- Inter-relação entre ambientes
- Formação específica
- Educação formal

**Como você auto-avalia sua motivação para participar dos cursos do PACAP? \***

- Muito motivado  
 Pouco motivado

**Qual seu maior interesse quando se inscreve em uma capacitação? \***

O número 5 indica maior importância e o número 1 menor importância

	1	2	3	4	5
Financeiro	<input type="radio"/>				
Motivação profissional	<input type="radio"/>				
Motivação pessoal	<input type="radio"/>				
Melhoria dos serviços prestados	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>				

**Fazendo uma avaliação da gestão do seu Centro, responda as questões abaixo:**

**A gestão apoia o Programa de Capacitação da UFRB? \***

- Sim  
 Não

**A gestão do Centro planeja as necessidades de capacitações dos técnicos? \***

- Sim  
 Não

**Você se sente estimulado a se capacitar pelos gestores do CAHL? \***

- Sim  
 Não

**Quando capacitado você se sentia valorizado? \***

- Sim  
 Não

**Quais as suas críticas e sugestões as ações do PACAP da UFRB? \***

Enviar