

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

ROSANE VILELA REIS

**PRÁTICAS DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NO
TRABALHO: Um Estudo com Servidores da FACE/UFMG**

Belo Horizonte

2021

Rosane Vilela Reis

**PRÁTICAS DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NO
TRABALHO: Um Estudo com Servidores da FACE/UFMG**

Monografia de pós-graduação apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Área de Concentração: Organização e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira

Belo Horizonte

2021

Ficha Catalográfica

R375p
2021

Reis, Rosane Vilela.

Práticas de treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho [manuscrito]: um estudo com servidores da FACE/UFMG / Rosane Vilela Reis. – 2021.

67 f.

Orientador: Victor Natanael Schwetter Silveira.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Silveira, Victor Natanael Schwetter. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS022/2021



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **Rosane Vilela Reis**, matrícula nº **2016716082**. No dia 16/12/2020 às 14:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Trabalho: Um Estudo com Servidores da FACE/UFMG**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

80 pontos (oitenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 16/12/2020.

Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira
(CAD/UFMG - Orientador)

Prof. Humberto Fernandes Villela
(Universidade FUMEC)

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e coragem para superar as dificuldades ao longo desta trajetória. Ao meu pai Renato (in memoriam), por ser a minha maior força e inspiração na vida e à minha família, que sempre me incentivou e não permitiu que eu desistisse.

AGRADECIMENTOS

Agradeço muitíssimo ao meu orientador, Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, e pela atenção, com todo auxílio para a elaboração deste trabalho.

Registro meus agradecimentos especiais ao querido Professor Mário Márcio Machado, por ter me acolhido num momento de incertezas, me direcionando na escolha do tema deste trabalho, e pela disponibilidade e atenção, que lhe são particulares.

Agradeço também ao Evandro, funcionário da Secretaria do CEGE, pela competência e paciência no atendimento de todas as minhas necessidades durante o curso de especialização.

Agradeço aos 57 servidores participantes da pesquisa. Sem suas contribuições o trabalho não poderia ter sido desenvolvido de maneira adequada.

Relato meu agradecimento à PRORH/UFMG, em especial ao DRH e à DDP, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados.

RESUMO

Este estudo buscou identificar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação voltadas às rotinas de trabalho no âmbito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A pesquisa de campo foi realizada com os servidores técnico-administrativos em educação da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) no intuito de verificar a existência de necessidade de capacitação orientada às atividades do trabalho desses servidores. Os resultados obtidos foram baseados na análise do questionário aplicado aos servidores e na entrevista realizada com a diretora da Divisão de Desenvolvimento Pessoal da UFMG. Os dados coletados foram lançados em planilhas do Microsoft Excel e, a partir disso, utilizou-se a estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra pesquisada. Em seguida, realizou-se o cálculo das médias, desvios-padrão e variância, buscando-se identificar os valores maiores e menores. Com base nesses resultados foi realizada uma análise quantitativa das respostas para se verificar os valores mais elevados e mais baixos, e então, buscou-se descrever os resultados e fazer deduções para responder à questão de pesquisa. Como resultado, este estudo permitiu constatar que na instituição pesquisada ocorre uma insuficiência de práticas de treinamento e capacitação regulares direcionadas às rotinas de trabalho necessárias aos servidores.

Palavras-Chave: Capacitação, treinamento e desenvolvimento, servidor público, rotina de trabalho, UFMG, FACE.

ABSTRACT

This study sought to identify training, development and education actions related to work routines at the Federal University of Minas Gerais (UFMG). The field research was carried out with technical-administrative civil servants in education who work at the Faculty of Economic Sciences (FACE) in order to verify the need for training oriented to their work activities. The results obtained were based on the analysis of the answers to a questionnaire applied to the civil servants and on the interview carried out with the director of the Personal Development Division at UFMG. The collected data were entered in Microsoft Excel spreadsheets and, from that, descriptive statistics were used to present the profile data of the researched sample. The averages were calculated, seeking to identify the highest and lowest values. Based on these results, a quantitative analysis of answers was performed to verify the highest and lowest values, and then, we sought to describe the results and make deductions to explain the research problem proposed. As a result, this study allowed to verify that in the researched institution there is an insufficiency of regular training and qualification practices directed to work routines.

Key-words: Training and development, civil servant, work routine, UFMG, FACE.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Principais características da amostra	42
Tabela 2. Média, desvio-padrão e variância em cada questão da primeira parte do questionário	47
Tabela 3. Média, desvio-padrão e variância em cada questão da segunda parte do questionário	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perspectivas dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo Eboli	17
Quadro 2. Etapas do planejamento do treinamento, segundo Davies (1976).....	19

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Educação, instrução e treinamento, na perspectiva de McGehee e Thayer	16
Figura 2. Sequência básica do processo de avaliação de treinamento.....	18
Figura 3. Sequência básica do processo de avaliação de treinamento.....	20
Figura 4. Organograma da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG	32
Figura 5. Organograma do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da UFMG	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição dos participantes da pesquisa por sexo	37
Gráfico 2. Distribuição dos participantes da pesquisa por faixa etária	37
Gráfico 3. Distribuição dos participantes da pesquisa por escolaridade	38
Gráfico 4. Distribuição dos participantes por tempo de trabalho na UFMG.....	39
Gráfico 5. Distribuição dos participantes da pesquisa por categoria de cargo no qual foi empossado.....	39
Gráfico 6. Distribuição dos participantes da pesquisa por setor/departamento de atuação.....	40
Gráfico 7. Distribuição dos participantes da pesquisa por tempo de atuação no cargo atual...	41
Gráfico 8. Distribuição dos participantes da pesquisa por número de cursos de capacitação/treinamento na sua área realizados.....	422

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 OBJETIVO GERAL.....	12
2.1 Objetivos específicos.....	12
3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO	14
4.1 Treinamento e desenvolvimento nas organizações: origem e evolução histórica	14
4.2 Treinamento, desenvolvimento, instrução e educação nas organizações: conceitos	16
4.3 Etapas do Processo de Treinamento	17
4.4 Processo de treinamento e desenvolvimento voltado para a educação corporativa	21
4.5 Importância do Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações.....	21
4.6 Treinamento e Desenvolvimento na Administração Pública.....	22
4.7 Legislação referente à Capacitação na Administração Pública Brasileira.....	23
5 METODOLOGIA.....	29
5.1 Caracterização da pesquisa.....	29
5.2 População e amostra da pesquisa.....	29
5.3 Os instrumentos de coleta de dados.....	29
5.4 O tratamento dos dados	30
6 ANÁLISE DOS DADOS.....	31
6.1 Caracterização da organização pesquisada.....	31
6.1.1 A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	31
6.1.2 Gestão de Pessoas da UFMG.....	31
6.1.3 Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DRH.....	33
6.1.4 Divisão de Desenvolvimento de Pessoal – DDP	34
6.1.5 FACE – Faculdade de Ciências Econômicas	35
6.2 Perfil dos participantes	36
6.3 Práticas de TD&E adotadas na UFMG.....	44
6.4 Cálculo de Médias, Desvios-Padrão e Variância da Amostra.....	46
6.5 Percepções sobre as práticas de TD&E na unidade pesquisada	50
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	55
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICES	62
Apêndice A - Roteiro de Entrevista com o DRH da UFMG	63
Apêndice B - Questionário de Pesquisa	65

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem a finalidade de fornecer à sociedade um serviço adequado e que atenda aos interesses da coletividade. Dentre os princípios que regem o serviço público destacam-se a manutenção de sua qualidade e a eficiência quanto aos meios e resultados. Nesse contexto, é importante considerar o papel da capacitação junto às instituições públicas. É essencial que os prestadores de serviços públicos estejam preparados para tais demandas. Para isso, o treinamento e a capacitação vêm para aperfeiçoar o desempenho funcional, aumentar a produtividade e aprimorar as relações interpessoais.

Atualmente, com a modernização do serviço público, a sociedade se vê obrigada a assumir novas dinâmicas para o aperfeiçoamento de seus servidores. Mesmo em tempos de redução de despesas, a capacitação dos agentes públicos é indispensável e tem maior relevância em tempos de crise, como no momento presente, em que se precisa fazer mais e melhor. Por isso, se faz necessária uma forte política de incentivo à capacitação e qualificação dos agentes públicos para um melhor desempenho de suas funções e alcance de melhores resultados para a Administração Pública. Assim sendo, o treinamento é essencial na promoção de benefícios como aprimoramento da atividade funcional, aumento da produtividade e motivação para o trabalho.

A Universidade Federal de Minas Gerais, enquanto autarquia pública, na forma de instituição de ensino pertencente à Administração Pública Federal, é amparada pela política de capacitação conforme o Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), revogada pelo Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, esta com alterações no Decreto 10.506 de 02 de outubro de 2020. Nesse sentido, este estudo busca identificar as ações de capacitação para o trabalho na Universidade e o valor que os seus servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), no âmbito da Faculdade de Ciências Econômicas, atribuem à capacitação em seu ambiente de trabalho.

Tendo em vista a oferta e periodicidade de cursos de capacitação e treinamento voltados às rotinas de trabalho dos servidores TAEs da UFMG, percebeu-se como não abrangente ou insuficiente nos últimos anos, conferida pela ausência de publicidade.

É fundamental considerar a finalidade de cada setor para que seja oferecida capacitação não somente para os setores cujas atividades realizadas sejam predominantemente administrativas, tais como setor de compras, contabilidade, seção de pessoal e patrimônio, mas também para os demais. Assim sendo, é essencial que se valorize uma política de

capacitação e treinamento, dispensando uma especial atenção a um sistema de divulgação eficaz que facilite o acesso dos servidores às informações concernentes à capacitação.

De acordo com Valdez (2003), rigorosas críticas permeiam as várias esferas (federal, estadual e municipal) da administração pública no Brasil e referem-se à ineficiência dos serviços prestados por esses órgãos. Apesar de tamanho descontentamento com a função pública, ainda faltam ações capazes de tornar as repartições mais ágeis e modernas.

Segundo Valdez (2003, p. 35), “Uma administração pública moderna ao serviço das pessoas exige novas formas de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade”.

Na visão de Guimarães Filho (2004), cabe ao ente estatal não apenas cobrar do servidor inexperiente, mas também investir em seu aprimoramento de forma constante e proativa para suprir as limitações decorrentes da falta de conhecimento para o desempenho de suas tarefas. Nesse sentido, as instituições e órgãos públicos devem atender à melhoria dos processos de trabalho, assim como ao desenvolvimento das competências de seus servidores, de forma sustentável e contínua.

Deste modo, torna-se relevante verificar a aplicabilidade dos instrumentos e meios de treinamento e desenvolvimento aos servidores públicos como estratégia para seu aperfeiçoamento funcional.

Diante deste contexto, foi proposta a seguinte questão de pesquisa: *qual é o nível de sintonia entre as ações do programa de treinamento da UFMG e as necessidades de treinamento direcionadas às rotinas de trabalho nos setores e departamentos da FACE/UFMG, na percepção de seus servidores?*

2 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral, este estudo buscou descrever o nível de sintonia das ações do programa de treinamento da UFMG com as necessidades de treinamento direcionadas às rotinas de trabalho nos setores e departamentos da FACE/UFMG, na percepção de seus servidores.

Nessa perspectiva, o campo da pesquisa foi delimitado em torno apenas dos servidores técnico-administrativos do quadro de pessoal da FACE/UFMG.

2.1 Objetivos específicos

Como objetivos específicos podem ser definidos os seguintes:

- a) Identificar as políticas e práticas gerais de treinamento e desenvolvimento para os servidores, definidas pela UFMG;
- b) Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos diversos setores da FACE/UFMG;
- c) Descrever a adequação da oferta de ações de treinamento e desenvolvimento nos diversos setores da FACE/UFMG, na percepção dos próprios servidores;
- d) Descrever o interesse dos próprios servidores, nos diversos setores da FACE/UFMG, em relação às ações de treinamento e desenvolvimento disponibilizadas a eles.

3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Este estudo se justifica em termos de sua tentativa de identificar e compreender as práticas de treinamento, desenvolvimento e capacitação voltadas às rotinas de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFMG, conhecendo um pouco mais os reflexos dessas práticas na percepção dos TAEs.

Acredita-se que esse trabalho será relevante para a área de gestão de pessoas por apresentar, através da percepção dos participantes desta pesquisa, mais uma visão sobre as necessidades de capacitação e treinamento que possam orientá-los no ambiente de trabalho, nas suas atividades diárias, como também no aprendizado de novos sistemas, uma vez que o servidor técnico administrativo em educação desenvolve uma variedade de atividades nos contextos nos quais está inserido.

Portanto, compreende-se que estudar como as estratégias e práticas de treinamento e desenvolvimento se adequam, por um lado, com as necessidades e interesses profissionais dos próprios indivíduos, e, de outro, com as necessidades crescentes das atividades organizacionais para lidar com as informações — sendo capazes de entender, interpretar e compartilhar informações —, torna-se um esforço de elevada relevância, tanto para a prática administrativa, quanto para o entendimento acadêmico.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Treinamento e desenvolvimento nas organizações: origem e evolução histórica

Segundo Malvezzi (1999), o treinamento começou a ser sistematizado antes mesmo do surgimento da administração científica, quando a Revolução Industrial já teria iniciado o trabalho especializado, com o objetivo de diminuir erros na produção e fazer com que seus operários usassem suas capacidades para realizar diferentes tarefas. No entanto, nesta época, os proprietários das fábricas ainda não tinham noção de administração de recursos humanos e criavam escolas de ofícios junto as suas indústrias no intuito de capacitar empregados para o exercício de suas atividades operacionais.

No início do século XX, Frederick W. Taylor (1990) e Henri Fayol (1990) introduziram em suas obras literárias significativas mudanças na forma de gerenciar o trabalho fabril. Tais estudos produziram treinamentos diferenciados, um voltado para o pessoal operacional e, o outro, voltado para supervisores e chefes. Ambos tinham foco no preparo técnico para fiscalização, comando e controle administrativos, criando assim os primeiros “departamentos de pessoal”, a raiz do que viria a ser chamado de “administração de recursos humanos”.

Já na década de 1920, Elton Mayo (1959) e seus colaboradores estabeleceram uma nova fase na gestão de pessoas nas empresas, proporcionando o contato entre a administração e a psicologia, a fim de controlar e prever o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o foco de atuação seria no treinamento gerencial para desenvolver perfis gerenciais desejados pela organização e que permitissem lidar com a dinâmica interpessoal.

Na década de 1930 surgiria a Escola de Relações Humanas, que tinha o papel de compreender o comportamento humano e seus impactos no trabalho e na produtividade. Junto a esse pensamento se desenvolvia a linha da psicologia behaviorista, fundada por John B. Watson (1919), que contribuiu para a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento das pessoas na empresa, chamada “Psicologia Industrial”. Seu objetivo era identificar perfis, potencialidades e habilidades dos indivíduos, possibilitando a elaboração de programas de treinamento para a organização.

Na década de 1960 a capacitação profissional foi desdobrada em dois processos distintos: treinamento voltado à capacitação para a execução direta das tarefas e o

desenvolvimento, focado na ampliação de potencialidades, tendo em vista a preparação das pessoas para ocupar cargos de maior responsabilidade (MALVEZZI, 1999).

No final da década de 1960 e início da década de 1970 os perfis das pessoas não puderam ser mais considerados na capacitação devido à instabilidade dos cargos, pois seus requisitos e conhecimentos exigidos mudavam com frequência. Malvezzi (1999) destaca que a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial. Desse modo, o foco do treinamento nas empresas passou a considerar o modelo mais atual de gestão de recursos humanos, constituído de um conjunto de processos organizados que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas para a concretização de seus interesses.

A partir da década de 1980, segundo Fischer (2002), foi proposta inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan Devanna, Fombrum e Tichy (1981), a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Diante disso, a ruptura com as escolas comportamentais se tornou inevitável e o novo conceito ao modelo de gestão de pessoas buscou a orientação estratégica para as políticas e os processos de recursos humanos, adotada sobre o gerenciamento do comportamento humano no trabalho voltado para o problema específico de cada organização. Neste momento, torna-se fundamental a melhora ou o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades relacionados à atuação estratégica da organização.

Na década de 1990, Porter (1989; 1990), Hammer e Champy (1993) e Prahalad e Hamel (1994) reconsideraram as capacidades humanas como elementos estratégicos e diferenciais entre as organizações e criaram o modelo de gestão de pessoas baseado em conhecimentos, criatividade e competências. Esses autores apresentam o conceito de “competência essencial”, que defende o modelo competitivo de gestão de pessoas relacionado com a capacidade de a empresa de reinventar seu setor. Segundo Fischer (2002), a principal tarefa do modelo competitivo é o indivíduo mobilizar a sua energia emocional para que as competências organizacionais da empresa se espalhem rapidamente.

Nesse sentido, no início dos anos 1990, a gestão de recursos humanos deixaria de ser estratégica e os saberes das pessoas passam a ser indispensáveis para o sucesso ou sobrevivência de determinados tipos de empresas e negócios. A partir de então, o processo de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos tem por missão ensiná-los a pensar, a aprender a fazer autocrítica e a tomar decisões coerentes e de forma mais autônoma. Nos dias de hoje, conceitos inovadores como educação corporativa, gestão por competências e aprendizagem

organizacional passaram a ser introduzidos nas organizações, destacando a necessidade de capacitação e atualização contínuas.

4.2 Treinamento, desenvolvimento, instrução e educação nas organizações: conceitos

McGehee e Thayer (1961) definem o treinamento como uma forma de educação especializada, visto que o indivíduo é preparado para o desempenho de suas atividades laborais de forma eficiente. Assim, o treinamento é uma função organizacional e inclui um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, a assimilação de novas atitudes administrativas e a evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos” (MCGEHEE & THAYER, 1961, p. 7). Esses autores também entendem que o termo instrução é quando as pessoas adquirem conhecimento durante a formação escolar e continuam atuantes na renovação de aprendizados transmitidos por meio de experiências individuais. A Figura 1 mostra a abordagem de McGehee e Thayer (1961):

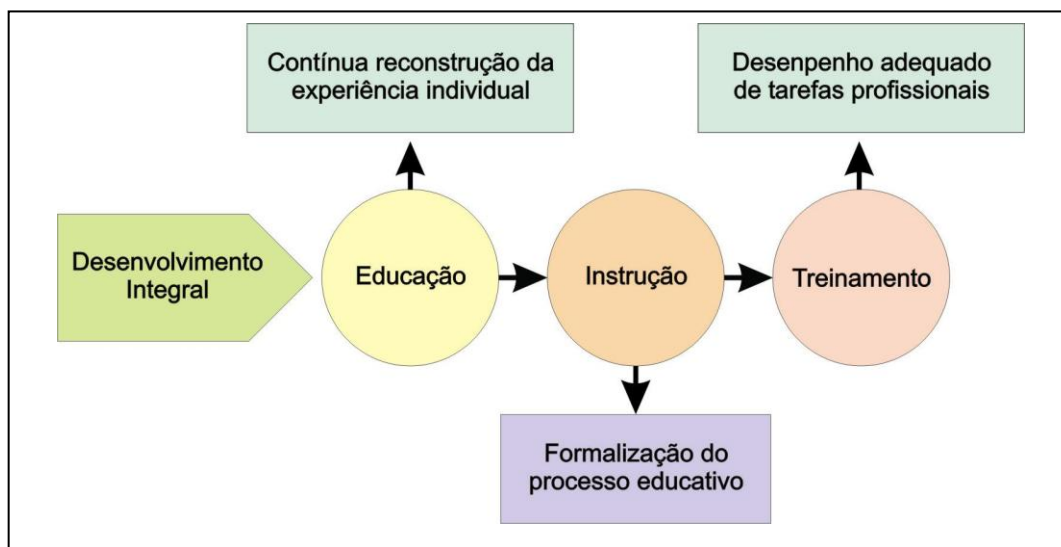


Figura 1. Educação, instrução e treinamento, na perspectiva de McGehee e Thayer
Fonte: Adaptado de McGehee e Thayer (1961)

Para Eboli (2002), treinamento, desenvolvimento e educação se complementam, porém, de maneiras distintas. O foco do programa de treinamento é melhorar o desempenho das pessoas, em tarefas específicas e seu alcance é de curto prazo. Já o programa de desenvolvimento visa capacitar os profissionais para novas posições na carreira e seu alcance é de médio prazo. E, finalmente, um programa de educação objetiva formar o indivíduo para a vida e para o mundo e seu alcance é de longo prazo.

Eboli (2002) ainda destaca que, no programa de treinamento, o aspecto principal a ser trabalhado é o conhecimento, o saber fazer pela transmissão de instruções. No programa de desenvolvimento, o ponto essencial é o poder fazer, destacando as habilidades e a importância da preparação para políticas e práticas organizacionais. E nos programas de educação, a principal questão é o querer fazer, por meio da atitude e da transmissão de valores que orientam a postura profissional. As concepções de Eboli (2002) podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1. Perspectivas dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo Eboli (2002)

Tipo	Treinamento	Desenvolvimento	Educação
Objetivo	Desempenho	Capacitação	Formação
Foco	Tarefa	Carreira	Vida
Alcance	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Orientação	Instruções	Políticas de gestão	Valores
Competência	Conhecimento (saber fazer)	Habilidade (poder fazer)	Atitude (querer fazer)
Domínio	Psicomotor-cognitivo	Cognitivo-comportamental	Cognitivo-comportamental
Tipo de Problema	Bem estruturado	Medianamente estruturado	Pouco estruturado

Fonte: Adaptado de Eboli, 2002.

Na visão de Barreto (1995), o treinamento representa uma ferramenta para a qualidade da organização, na medida em que se torna um instrumento importante para a preparação de profissionais qualificados, que deve atender às expectativas da empresa nos novos tempos. Diante dos conceitos atuais de treinamento, Carvalho (1999), reconhece que esta função organizacional continua seu processo básico, mas que precisa ser claro nos seguintes aspectos: o que vai ser ensinado, o diagnóstico dos que irão aprender, a oferta de situações de ensino e a verificação dos resultados.

Assim sendo, pode-se considerar que o treinamento é um processo eficaz que facilita a aprendizagem das pessoas no exercício de suas funções e propicia, também, uma maior integração do indivíduo na organização.

4.3 Etapas do Processo de Treinamento

Para uma gama de autores, como Araújo (2006), Barreto (1995), Bohlander, Snell & Sherman (2003), Carvalho (1988), Carvalho & Nascimento (1997), Abbad (1999), Davies (1976), Dessler (2003), Fontes (1977), Goldstein (1991), Pontual (1970), Macian (1987),

Marras (2000), Milkovich & Boudreau (2000), o processo clássico de treinamento divide-se em subsistemas ou etapas, que podem ser visualizados na Figura 2.

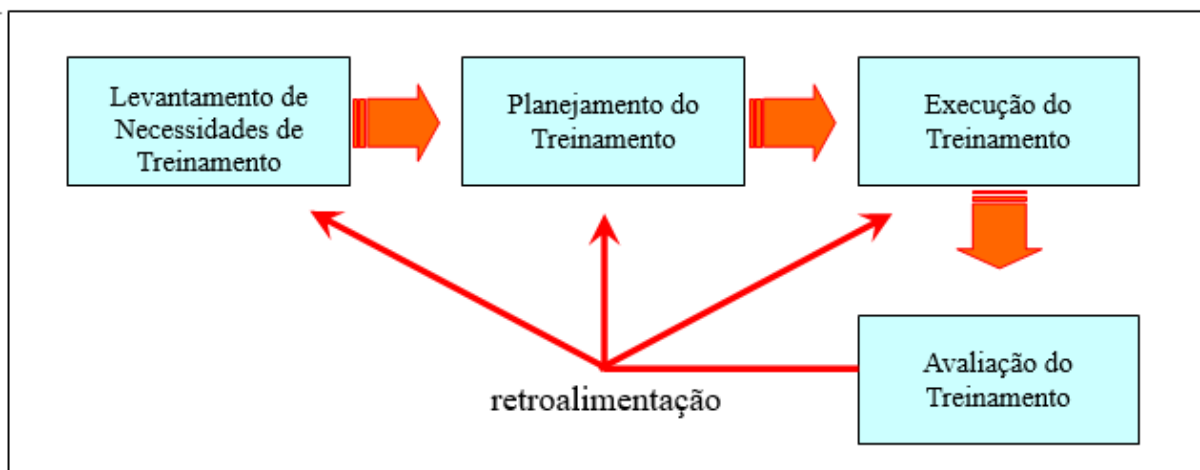


Figura 2. Sequência básica do processo de avaliação de treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Na sequência, segue o detalhamento de cada etapa.

1 - Levantamento ou diagnóstico de necessidades de treinamento

McGehee e Thayer (1961) são os primeiros autores que descrevem os três componentes básicos da avaliação de necessidades e, posteriormente, Goldstein (1991) e Abbad (1999) os dão uma nova conceituação e adaptação. De forma geral, o processo de avaliação de necessidades deve incluir a definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos funcionários (CHA), de modo que o processo de treinamento venha a abranger três níveis distintos de análise:

- **Análise organizacional:** consiste no exame do ambiente, das estratégias e dos recursos da empresa (tecnológico, financeiro e humano) e sua eficácia depende do clima e suporte organizacional (ambiente);
- **Análise de tarefas:** consiste na revisão da descrição de cargos e a especificação para identificar as atividades desempenhadas por um cargo específico, assim como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhá-los;
- **Análise de pessoal:** consiste no envolvimento de uma avaliação de desempenho cujo o objetivo é identificar quais são as deficiências de desempenho que podem ser corrigidas por meio de treinamento específico.

2 - Planejamento da atividade de treinamento

Na visão de Davies (1976), o planejamento do treinamento é uma atividade composta por oito etapas, descritas no Quadro 2:

Quadro 2. Etapas do planejamento do treinamento, segundo Davies (1976)

ETAPA	CARACTERIZAÇÃO
Prescrição do treinamento	Detalha os objetivos, o comportamento inicial e o final, e o teste, análise das tarefas.
Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinandos típicos. O curso está em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o re-teste até que seja alcançado um padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso, juntamente com a administração e a manutenção.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre o pré-teste e o pós-teste.

Fonte: Adaptado de Davies (1976, p. 70).

Segundo Araújo (2006), é no planejamento do treinamento que os critérios básicos e as condições do treinamento são definidos, em forma de questões. São elas:

- Qual é a melhor forma de treinar e desenvolver?
- Que comportamentos devem ser modificados?
- O que deverá ser ensinado?
- Qual é a amplitude do treinamento?
- Quando o treinamento deve acontecer?
- Onde deverá ser ministrado?
- Quem deverá treinar as pessoas?
- O que deverá ser avaliado após o treinamento?
- Quando ocorrerá a avaliação?

3 - Execução de treinamento

De acordo com Barreto (1995), esta é a etapa em que, efetivamente, o treinamento acontece. Envolve a aplicação dos módulos e programas e a análise dos problemas de produção e as soluções serão alcançadas. Para atingir a qualidade na implementação do treinamento, é necessário:

- Adequação do programa às reais necessidades da empresa;
- Qualidade do material didático utilizado nos programas e projetos;
- Aprovação e participação ativa das chefias e diretorias da organização;
- Qualidade dos instrutores;
- Qualidade da clientela.

4 - Avaliação de treinamento

Para Goldstein (1991), a avaliação de treinamento é o conjunto de informações descritivas e de valor que são necessárias para tornar as decisões eficientes quanto às atividades de aprendizado nas organizações.

Considerado o introdutor do processo de análise de retorno sobre investimento em programas de treinamento e desenvolvimento, Hamblin (1978) propôs uma abordagem de avaliação baseada em cinco níveis, conforme mostrado esquematicamente na Figura 3.

Para Araújo (2006), a etapa de avaliação do treinamento deve acompanhar todo o processo, fazendo um balanço e comparando os resultados planejados e os atingidos, para a pronta correção dos desvios e erros durante o processo de treinamento.

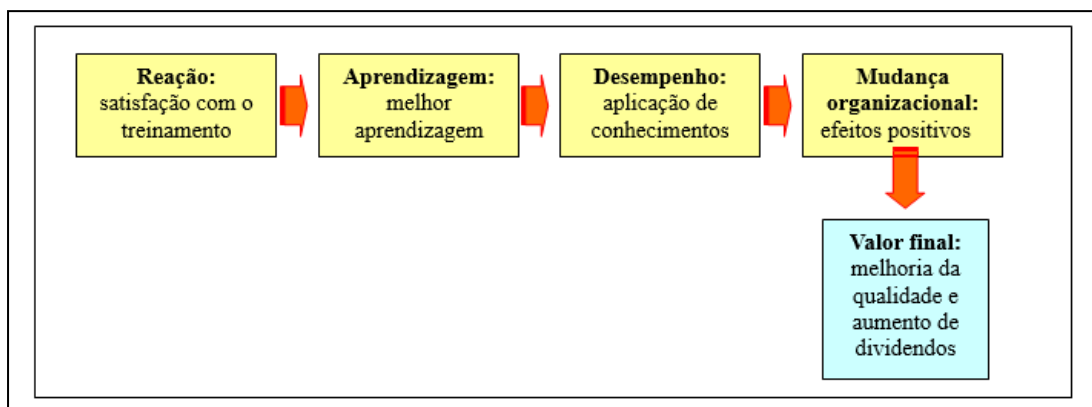


Figura 3. Sequência básica do processo de avaliação de treinamento

Fonte: Adaptado de Hamblin (1978, p. 31)

4.4 Processo de treinamento e desenvolvimento voltado para a educação corporativa

Atualmente, o instrutor passou a ser concebido como um facilitador da aprendizagem, e o aluno passou a ter um papel ativo de receber, pesquisar, modificar e transformar o conhecimento adquirido (COSTA, 2001; EBOLI, 2002; GDIKIA; SILVA, 2002; MEISTER, 1999).

Com a obra de Senge (1990) instaurou-se a ideia de aprendizagem contínua no trabalho. A partir do conceito de *learning organization*, define as organizações que qualificam frequentemente seu quadro de pessoal, em especial o nível gerencial, por ser considerado estratégico e inserindo variáveis que incluem ética, julgamento moral, pensamento sistêmico e visão estratégica. Costa (2001, p.1) afirma que educar corporativamente “[...] é fazer as pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, autogerenciarem-se e emocionarem-se...”, ou seja, levar as pessoas a ampliar suas capacidades de desenvolvimento técnico, moral e emocional.

Observa-se, assim, por meio da relação empresa e escola, o processo educacional bastante significativo nas organizações e o sistema de educação corporativa, centrado na gestão por competências e resultados (EBOLI, 2002).

4.5 Importância do Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações

De acordo com Tachizawa (2004), preparar as pessoas para o desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho por meio de um processo contínuo de treinamento é considerado um elemento indispensável para a qualidade total das organizações. Desse modo, segundo Valadares e Emmendoerfer (2011), garante-se uma posição favorável no mercado de atuação, com uma equipe de colaboradores satisfeita, capacitada e que aja de acordo com os objetivos institucionais.

Na atualidade, percebe-se uma crescente exigência de novas performances neste ambiente competitivo com o contínuo processo educacional, estimulando novas necessidades de treinamento. Essas assumem importante função de socialização do indivíduo à empresa, com seus valores e crenças e, ainda, ajudam a pessoa a compreender a necessidade do autodesenvolvimento e da constante aprendizagem (MAESTRO FILHO; DIAS, 2007).

Na visão de Melo (2010), as organizações públicas se diferem das empresas privadas, pois não priorizam o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, uma vez que normalmente

não lidam com as demandas de mercado e não se preocupam tanto com as mudanças socioeconômicas. Assim, a qualidade dos serviços pode ser prejudicada em consequência da deficiência da qualificação do quadro dos servidores dos órgãos públicos, o que gera, muitas vezes, desperdício de recursos técnicos, financeiros e humanos, e causa queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Abbad (2006) acredita que seja fundamental adotar estratégias de gestão pós-treinamento que possam avaliar se realmente foram transferidas as habilidades aprendidas e considera que um ambiente pouco acolhedor e restritivo gera desmotivação, prejudica a aprendizagem e a aquisição de novas competências. Segundo essa autora, muitos problemas de desempenho de funcionários não estão relacionados à falta de treinamento e sim a falta de apoio operacional ou mesmo administrativo e gerencial.

Assim sendo, além de manter o preparo dos funcionários no ambiente de trabalho, o treinamento também é um aliado para a motivação pois, ao desenvolver suas habilidades, a produtividade aumenta e eles se veem como parte importante para o progresso da organização, possibilitando, neste sentido, uma melhoria do clima organizacional. Através do treinamento, obtém-se melhora, também, da qualidade de vida do funcionário, o aumento de sua autoconfiança e a redução do estresse, da frustração e dos conflitos, resultado da satisfação com o cargo e o reconhecimento (KATO; ALESSI, 2006).

4.6 Treinamento e Desenvolvimento na Administração Pública

Instituições públicas e servidores devem se esforçar na busca por treinamento e desenvolvimento de forma engajada e focada, uma vez que estes são fundamentais para a cultura organizacional.

As Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir (MOREIRA; COSTA, 2005, p. 1662).

O treinamento, por ser associado a outras possibilidades, como a ascensão política, e muitas vezes, ser aplicado de forma desordenada, não consegue atender às necessidades específicas da organização pública e de seus servidores, o que contribui para que os resultados não sejam utilizados nos seus cargos (MAGALHÃES, 2006).

Segundo Grillo (1990), as universidades são os locais adequados para o desenvolvimento dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento, pois contam com o quadro de pessoal com servidores técnico-administrativos de várias especialidades, podendo promover uma troca de conhecimentos bastante favorável. No entanto, os gestores de Recursos Humanos, frequentemente, não conseguem incentivar seus funcionários ao aperfeiçoamento de suas capacidades.

4.7 Legislação referente à Capacitação na Administração Pública Brasileira

Segundo Ciro (2013), o Governo Federal já demonstrava uma preocupação com a capacitação dos servidores na primeira metade do século XX, em 1938, no governo de Getúlio Vargas. Nesta época foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha como objetivo realizar a modernização da administração pública brasileira. Uma das competências do DASP referente à capacitação era a que tratava sobre a promoção da readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União, a qual o Governo Federal manifestava atenção com a formação técnica de seu quadro funcional (BRASIL, 1938). No entanto, apesar da implementação do treinamento e do mérito profissional no modelo burocrático de administração por meio do DASP, a política de recursos humanos, naquela época, se mostrava incipiente e pouco compreendida por seus agentes.

A partir deste momento em que houve preocupação quanto ao aprimoramento do profissionalismo, e principalmente com a administração gerencial, essa ferramenta começou a ser utilizada na busca de maior eficiência e eficácia nas organizações públicas.

Amaral (2006) coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. Para tanto, podemos verificar a Emenda Constitucional 19/1998 que em seu art.5º alterou o art. 39 da Constituição Federal com a seguinte redação do parágrafo segundo:

Art. 39 § 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (EC 19/1998).

Com relação aos instrumentos legais mais utilizados na fomentação da capacitação da administração pública, pode-se destacar:

Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990) - Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. De acordo com o que está exposto na lei, alguns artigos tratam das possibilidades de afastamento para que o servidor realize capacitação. O artigo 87 possibilita que após cada quinquênio de

efetivo exercício, o servidor se afaste por até três meses, com a respectiva remuneração, para participar de curso de capacitação profissional. E o artigo 96-A dispõe sobre os critérios de afastamento, também com a respectiva remuneração, para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* no país.

Lei 11.091/2005 (BRASIL, 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.

Campos (2010) salienta que a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), em seu Artigo 10º, define que o servidor desenvolver-se-á na carreira pela mudança do padrão de vencimento e de nível de capacitação, mediante avaliação de mérito profissional e obtenção de certificação em programa de capacitação. Além disso, destaca que a referida lei determina que as Instituições Federais de Ensino devam orientar a política de desenvolvimento pessoal com programas de dimensionamento da força de trabalho, de avaliação de desempenho e de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores.

Appugliese (2010) relata que é necessário observar alguns conceitos de acordo com o que está expresso na lei 11.091/2005, como por exemplo:

- Plano de Carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores e está estruturado em 5 níveis de classificação (A, B, C, D e E), com 4 níveis de capacitação cada (I, II, III e IV), 49 padrões de vencimento, com diferença constante de 3,9% (*step*) entre um padrão e outro de vencimento.
- Nível de Capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso.
- Progressão por Capacitação Profissional: mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida e respeitando o interstício de 18 meses.
- Progressão por Mérito Profissional: mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente (padrões de 1 a 16), a cada 2 anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

As classes A e B foram extintas e, até a vacância, os cargos ocupados são considerados quadro em extinção. A classe C também possui cargos nessa condição, contudo, a maioria deles pode ser preenchida por meio de concurso público. Os cargos da classe C exigem dos ocupantes a escolaridade mínima de ensino fundamental. Para os cargos da classe D a exigência é de ensino médio, ensino médio profissionalizante ou curso técnico. Os cargos da classe E exigem nível superior.

A Lei 11.091/2005 traz um claro incentivo financeiro ao servidor quando estabelece um plano de carreira que propicia a elevação do padrão de vencimento em função dos cursos de capacitação realizados em determinado período e que apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, além de instituir também o incentivo a qualificação para o servidor que possuir educação formal superior ao exigido pelo cargo de que é titular.

O Decreto 5.707/2006, revogado pelo Decreto 9.991/2019 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. São finalidades do referido decreto:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

De acordo com o Art. 2º do Decreto 5.707 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a) a capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. O artigo também define eventos de capacitação, como sendo cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Segundo Amaral (2006), a nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas (Decreto nº 5.707/2006) tem visão estratégica. Considera que a gestão de pessoas

necessária é aquela que promove a gestão por competências com a finalidade de mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.

Para Appugliese (2010), o Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), dentre outras regulamentações, tem como objetivo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, sendo necessário um desenvolvimento permanente do servidor público, por meio de uma política para gerenciar ações de capacitação dos servidores.

O Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), em seu Artigo 7º, cria o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que também trata da capacitação e desenvolvimento de pessoal. O Decreto 5.825/2006 (BRASIL, 2006c) estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Em seu Artigo 3º o decreto traz os seguintes conceitos relevantes para o assunto em questão:

- Desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- Aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;
- Qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

O Decreto 5.825 de 2006 (BRASIL, 2006c), de acordo com seu Artigo 5º, deve ser vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição de Ensino Federal (IFE). O PDI apresenta as metas, objetivos e ações da instituição (UFMG, 2013).

Segundo Cavalcanti e Oliveira (2011) a aprendizagem deve ser focada na ação e sua avaliação deve estar apoiada em resultados observáveis.

Vê-se então, que a legislação que regulamenta o desenvolvimento de pessoal no serviço público é generalista. Desse modo, cabe às organizações reguladas por ela dispor de programas de capacitação direcionados aos seus gerentes, como aborda o decreto

regulamentador do PCCTAE (Decreto nº 5.825/2006) ao tratar da necessidade dos programas de capacitação institucionais em contemplarem o desenvolvimento do servidor para desempenhar a atividade de gestão, como um pré-requisito a ocupação dessa função.

A partir da legislação existente é possível depreender que o intuito da administração pública é estimular e motivar o servidor público a participar das capacitações disponibilizadas. Nota-se, também, que a política da capacitação busca proporcionar aumento da competência dos servidores, possibilitando que adquiriram novas aptidões e conhecimentos e tenham condições de proporcionar um serviço de qualidade nas organizações do setor público.

Campos (2010) salienta que uma equipe de servidores capacitada é fator de fundamental importância para promover um serviço de qualidade nas organizações públicas.

Pereira e Marques (2004) ressaltam que as ações de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgão e entidades federais.

Sendo assim, podem ser descritas como cursos (presenciais e à distância), treinamentos, grupos de estudo, intercâmbios ou estágios, seminários, congressos e outras modalidades de capacitação.

Este capítulo relatou o embasamento teórico desta pesquisa, indicando que as ações de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações devem ser consideradas como componentes estratégicos na gestão de pessoas, evidenciando o processo de capacitação e atualização regulares.

Este estudo das teorias evidenciou também que os programas de treinamento, desenvolvimento e educação possuem propostas diferentes, mas que se complementam, partindo do modelo tradicional de treinamento que é o saber fazer, centrado no preparo para um melhor desempenho no cargo, em seguida, o poder fazer, orientado para o crescimento pessoal e profissional, potencializando competências, com foco na carreira, e por fim, o querer fazer, inclinado na preparação para situações futuras nas organizações. Desta maneira, esse processo traz maturidade aos funcionários e se constitui de forma eficaz, agregando valor a estes, às organizações e aos usuários.

Diante deste procedimento, verifica-se uma visão contemporânea de desenvolvimento de pessoas, no apoio à capacitação contínua e em etapas consideradas estratégicas na gestão por competências e resultados.

Neste contexto, se tratando da gestão de pessoas na administração pública, diferente das empresas privadas, verifica-se a necessidade de evolução e mudanças.

Embora exista uma política de capacitação e desenvolvimento de pessoas voltada para as organizações públicas, na busca de eficiência e eficácia, o excesso de burocracia ainda dificulta muito a atuação da área de recursos humanos.

No capítulo seguinte, serão apresentados os objetivos propostos para esta pesquisa.

5 METODOLOGIA

5.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa tem característica descritiva quantitativa, pois, na medida em que se baseou em dados quantificados por meio de questionários com escalas numéricas.

5.2 População e amostra da pesquisa

Para este estudo, o recorte da população pesquisada contemplou os servidores técnico-administrativos da UFMG da Faculdade de Ciências Econômicas, tendo em vista a amplitude da referida Universidade.

Os critérios de escolha dos sujeitos da pesquisa foram a acessibilidade para obtenção dos dados, e a intencionalidade.

A amostra de pesquisa envolveu 57 servidores concursados da área administrativa da FACE/UFMG.

Participou também deste estudo, a diretora da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal do DRH/UFMG, por meio de entrevista individual.

5.3 Os instrumentos de coleta de dados

O primeiro instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário composto de questões mensuradas por meio de escalas do tipo Likert, variando de 1 a 5 pontos, nas quais os participantes especificavam seu nível de concordância com uma afirmação. Este instrumento foi composto de três partes, totalizando 53 questões que abordaram: 1) Percepção dos respondentes sobre o papel e as ações do setor no qual trabalham na disponibilização de atividades e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; 2) Percepção dos respondentes sobre o seu próprio papel, e as suas atitudes, em relação às atividades e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, disponibilizadas em seus respectivos setores de trabalho; 3) Perfil dos respondentes (sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na UFMG, cargo ocupado, se possui função de chefe de setor, número de funcionários concursados no setor, setor em que trabalha atualmente, tempo na instituição, quanto ao curso realizou na área de atuação).

No processo de coleta de dados foram distribuídos, no período de abril a maio do ano de 2019, com a autorização da Diretoria da Unidade Acadêmica pesquisada, questionários que continham os objetivos da pesquisa.

O segundo instrumento de pesquisa foi um roteiro de entrevista, baseado em questões semiestruturadas, com respostas abertas, utilizado junto à Diretora de RH da UFMG.

As questões abordaram temas relacionados às políticas e ações de treinamento, desenvolvimento e educação na UFMG.

A entrevista foi conduzida em seção individual e única e gravada por meio de dispositivo digital, com o consentimento explícito e por escrito da respondente. Após o encerramento da entrevista, o seu conteúdo foi transcrito e registrado na forma de texto.

5.4 O tratamento dos dados

Com relação ao tratamento dos dados quantitativos, obtidos nos questionários, estes foram, inicialmente, lançados em planilhas do Microsoft Excel. A partir daí utilizou-se estatística descritiva para apresentar os dados do perfil geral da amostra pesquisada. Em seguida, calculou-se as médias, desvios-padrão e variâncias obtidas nos itens do instrumento de coleta de dados, salientando-se os resultados com médias mais altas e, também, os resultados com médias mais baixas. A partir desses resultados foi possível fazer deduções para explicar o problema da pesquisa.

Com relação aos dados obtidos por meio da entrevista com a Diretora de RH da UFMG, utilizou-se um procedimento de pesquisa qualitativa, baseado na análise qualitativa de conteúdos, a partir dos registros das informações fornecidas pela respondente, buscando categorizá-las e analisá-las.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 Caracterização da organização pesquisada

6.1.1 *A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG*

A Universidade Federal de Minas Gerais é uma autarquia em regime especial mantida pela União, com sede em Belo Horizonte, capital de Minas Gerais. Foi criada pela Lei 956, de 7 de setembro de 1927, do Estado de Minas Gerais, e transformada em instituição federal pela Lei 971, de 16 de dezembro de 1949. É dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial (Art. 1º do Estatuto da UFMG) (UFMG, 1989). Integram a UFMG quatro *campi*: o *campus* Pampulha, que reúne a Reitoria, os órgãos da administração central e a maioria das Unidades Acadêmicas; o *campus* Saúde, onde se localizam a Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e o Complexo do Hospital das Clínicas; o *campus* regional em Montes Claros, região norte de Minas Gerais, onde se localiza o Instituto de Ciências Agrárias (ICA); e o *campus* cultural da UFMG, localizado na cidade mineira de Tiradentes. A Faculdade de Direito e a Escola de Arquitetura localizam-se na região central de Belo Horizonte.

Sua comunidade reúne cerca de 72 mil pessoas nas cidades de Belo Horizonte, Montes Claros e Tiradentes, dos quais 48.949 são alunos, 3.468 professores e 4.393 técnico-administrativos, aproximadamente. A Universidade oferece 90 cursos de graduação, 80 programas de pós-graduação, e mais de 750 núcleos de pesquisa. Em 2016, a UFMG alcançou 1076 registros de patentes, o que lhe rende posição de liderança entre as instituições de ensino superior do país.

6.1.2 *Gestão de Pessoas da UFMG*

A política de desenvolvimento do corpo docente e técnico-administrativo em educação (TAE) da UFMG é estabelecida pelo Conselho Universitário, com base em critérios e normas referentes às atividades acadêmicas e administrativas desenvolvidas na Universidade. A execução dessa política é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH, a quem compete também a gestão dos recursos de pessoal da UFMG (PDI 2018-2022).

A PRORH coordena os programas de qualificação de seus servidores, atendimento à saúde do trabalhador, melhoria da qualidade de vida no trabalho, além de ser responsável pelos sistemas de avaliação de desempenho. Atualmente, a PRORH é composta pela Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), pelo Departamento de Administração de Pessoal (DAP), pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), pelo Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST), que, desde 2010, é sede da primeira unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), e pela Unidade Seccional de Correição (USEC) (Figura 4).



Figura 4. Organograma da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG

Fonte: Página eletrônica da PRORH/UFMG

Os servidores, quando entram em exercício e durante toda a trajetória funcional, contam com o apoio da PRORH em seu processo de socialização na Universidade. O objetivo é contribuir para a melhoria das relações e condições de trabalho, considerando as necessidades e potencialidades individuais e coletivas, as atividades prescritas para o cargo, o ambiente de trabalho, as necessidades e objetivos institucionais e as legislações pertinentes. Em relação aos servidores com deficiência, esse acompanhamento é realizado em parceria com o Núcleo de Acessibilidade e Inclusão (NAI) e com o DAST, para garantir condições de permanência na Universidade com autonomia e qualidade (PDI 2018-2022).

No que diz respeito aos programas de qualificação, a PRORH destaca sua atuação no aperfeiçoamento profissional do servidor TAE, promovendo ações que visam à educação formal deste, como a concessão de afastamentos no país e do país, de licenças para fins de

capacitação, de bolsas de Graduação e de Pós-Graduação, de Incentivos à Qualificação (ICQ) entre doutorados, mestrados, especializações, graduações e ensino médio/técnico e de Progressões por Capacitação Profissional (PCP) para cursos de curta e média duração. Os servidores também se beneficiam de programas de treinamento, sob a responsabilidade do DRH (Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos) e sob a direção do DDP (Divisão de Desenvolvimento de Pessoal).

6.1.3 Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DRH

Responsável pelo planejamento e acompanhamento de ações de gestão de pessoas da UFMG, o DRH tem a tarefa de propor, implementar e acompanhar projetos de distribuição e adequação do corpo técnico-administrativo e docente da Universidade. Compete também ao DRH executar programas de capacitação e de treinamento, gerenciar processos de remoção e adequação do servidor TAE, analisar processos de progressão por titulação e de afastamentos, acompanhar o Programa de Ação Jovem (Convênio Cruz-Vermelha) e apoiar as Unidades Acadêmicas e os outros órgãos da UFMG, nos assuntos referentes à área de recursos humanos. O DRH é estruturado a partir das seguintes divisões: Diretoria; Assessoria Técnica (AST); Divisão de Provimento e Movimentação (DPM); Divisão de Acompanhamento Funcional (DAF); Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DDP); e Divisão de Apoio Administrativo (DAA) (Figura 5).

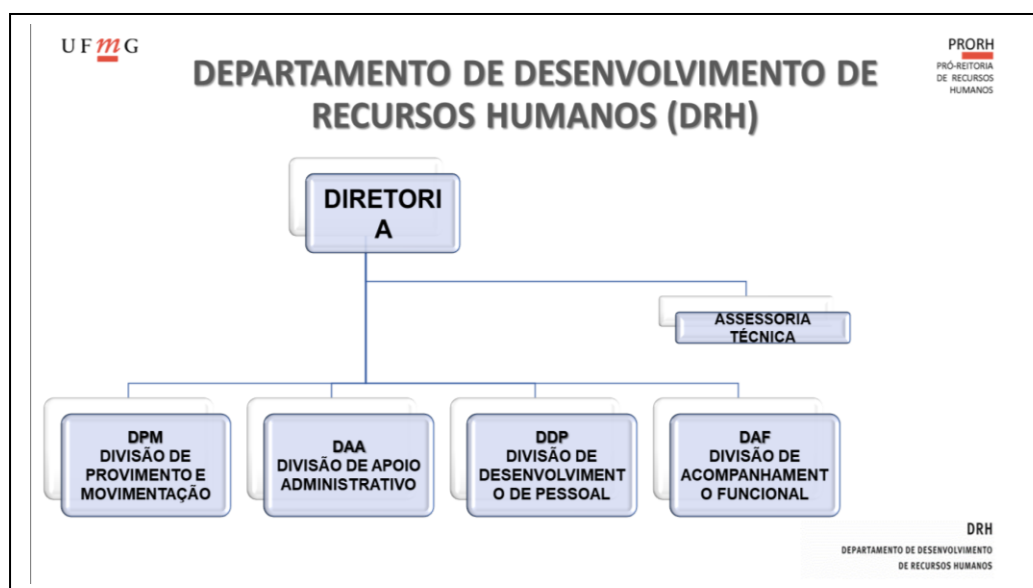


Figura 5. Organograma do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)

Fonte: DRH/UFMG

6.1.4 Divisão de Desenvolvimento de Pessoal – DDP

A DDP – Divisão de Desenvolvimento de Pessoal – é formada por uma equipe que se dedica, com a orientação do DRH, à construção do plano de capacitação da UFMG. Atualmente, é constituída por dois administradores, uma pedagoga, um técnico em assuntos educacionais e quatro assistentes em administração. Seguem as ações administradas e executadas pela divisão:

- Política de Desenvolvimento de Pessoal;
- Plano Anual de Capacitação;
- Processos de Progressão por Capacitação, Incentivo à Qualificação, Licença para capacitação e afastamentos;
- Programa de Incentivo à Qualificação.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG, por meio da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DDP/DRH), tem a missão de estabelecer políticas de qualificação contínua de seus servidores, promovendo ações de Gestão de Pessoas voltadas à produção e disseminação do conhecimento (PAC 2019/PRORH-UFMG).

A DDP/DRH tem o papel de estabelecer uma conexão dos servidores do quadro da UFMG às estratégias organizacionais, identificadas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG, por meio de cursos nas modalidades presencial, semipresencial e à distância, que tenham relação, especialmente, com os objetivos da instituição. Como exemplo de curso à distância destaca-se o curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), ofertado desde 2011, resultado de uma ação conjunta da PRORH, da PROGRAD e da Faculdade de Educação (FAE), com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino (SINDIFES) (PDI 2018-2022).

Nesse sentido, salienta-se o Plano Anual de Capacitação dos servidores da UFMG (PAC), construído pela PRORH com base no referido PDI, no Programa de Avaliação de Desempenho e nos Eixos de Gestão definidos pela Reitoria desta Universidade.

A elaboração do Plano Anual de Capacitação parte também das necessidades de capacitação nas unidades acadêmicas, administrativas e órgãos da UFMG, levantados pela DDP/DRH, em atendimento realizado nestas Unidades.

Assim sendo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das ações deste plano são executados pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DDP/DRH).

O PAC é um instrumento que busca a qualificação dos servidores para atender à comunidade dentro dos princípios da administração pública estabelecidos na Constituição Federal, em seu Artigo 37, sendo eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

O Plano Anual de Capacitação também está fundamentado nas diretrizes definidas na Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), no Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), revogado pelo Decreto 9.991/2019, no Decreto 5.824/2006 (BRASIL, 2006b), no Decreto 5.825/2006 (BRASIL, 2006c) e na Lei 12.772/2012 (BRASIL, 2012).

O Plano de Capacitação tem por objetivo desenvolver competências para o trabalho por meio de ações de capacitação vinculadas ao planejamento institucional, possibilitando o aperfeiçoamento e compartilhamento dos saberes individuais e coletivos para a construção de valor institucional e social. É direcionado aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs) do quadro da UFMG.

Algumas ações do Plano de Capacitação também são abertas aos funcionários terceirizados e demais grupos que integram a comunidade universitária. As ações do PAC são desenvolvidas por meio de cursos, palestras, congressos acadêmicos, oficinas de trabalho/*workshop* e instrução (orientação) (PAC 2019/PRORH-UFMG).

Os processos de Incentivo à Qualificação (ICQ) e de Progressão por Capacitação (PCP) também são geridos pela DDP/DRH. A PRORH reconhece e estimula a participação dos servidores TAEs em cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, na UFMG ou em outras instituições de ensino, como também considera a iniciativa do TAE que procura os cursos que tenham ligação com o cargo ou com o ambiente organizacional.

6.1.5 FACE – Faculdade de Ciências Econômicas

A Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) é uma das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Minas Gerais, localizada no campus Pampulha. Foi fundada em 1941. Atualmente, abriga cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças, Ciências Econômicas e Relações Econômicas Internacionais. Além deles, oferece programas de pós-graduação em Administração, Controladoria e Contabilidade, Demografia e Economia.

Além disso, desenvolve um amplo leque de atividades de pesquisa e de extensão nas suas diferentes áreas. Os cursos e pesquisas da FACE beneficiam-se também do amplo acervo de livros e periódicos especializados da Biblioteca Emílio Guimarães Moura e dos laboratórios de informática.

Sua estrutura organizacional é composta por Diretoria, Secretaria Geral, Biblioteca, Centro de Desenvolvimento de Planejamento Regional – CEDEPLAR, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria – CEPCON, Departamento de Ciências Administrativas – CAD, Departamento de Ciências Contábeis – CIC, Departamento de Ciências Econômicas – ECN, Departamento de Demografia – POP, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais – IPEAD, Núcleo de Informática Aplicada à Graduação – NIAG, Seção de Almoxarifado, Seção de Apoio Administrativo, Seção de Apoio às Atividades Complementares Discentes – SAACD, Seção de Contabilidade, Seção de Patrimônio, Seção de Pessoal, Seção de Serviços Gerais, Secretaria de Colegiados de Graduação, Secretaria de Pós-Graduação em Economia e Demografia - CEDEPLAR.

Atualmente, a FACE conta com um quadro de 68 servidores técnico-administrativos distribuídos nesses setores.

6.2 Perfil dos participantes

Os dados do perfil dos participantes foram obtidos por meio do questionário (terceira parte), composto por 10 questões que abordam dados demográficos e ocupacionais da amostra, com vistas a evidenciar o tema do TD&E em relação a si mesmos (atitude) e em relação aos cargos que ocupam atualmente nos seus respectivos setores de trabalho.

Foram abordados os seguintes aspectos: a) sexo; b) faixa etária; c) escolaridade; d) tempo de trabalho na UFMG; e) categoria de cargo no qual foi empossado; f) assume função de chefe no setor/departamento; g) número de funcionários concursados no setor; h) setor/departamento no qual atua; i) tempo de trabalho no cargo atual e j) quantos cursos de capacitação/treinamentos já realizou.

Com relação ao sexo dos participantes, observou-se que 26 deles são do sexo masculino, ou 45,6% do total da amostra, e 31 participantes são do sexo feminino, ou 54,4%. Esses dados indicam a prevalência do sexo feminino entre os servidores pesquisados. Ocorreu uma diferença de 8,8% a favor do sexo feminino na amostra (Gráfico 1).

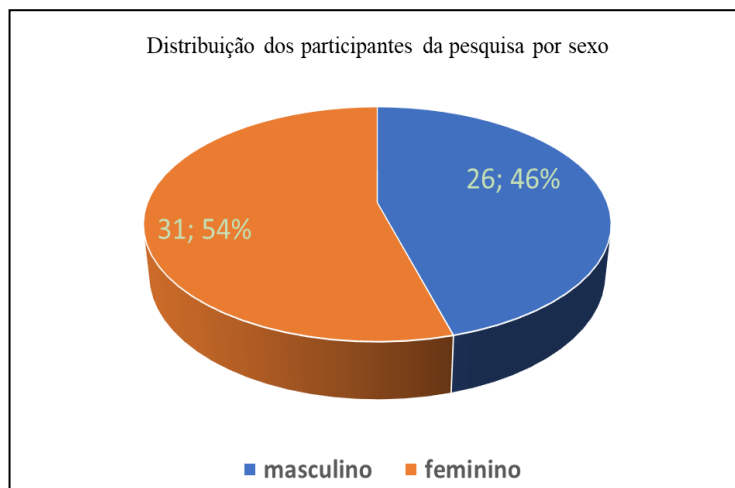


Gráfico 1. Distribuição dos participantes por sexo
 Fonte: Elaborado pela autora

Em termos da distribuição dos participantes por faixa etária, pode-se constatar um único participante na faixa até os 25 anos de idade (1,8% da amostra). Na faixa dos 26 a 30 anos de idade houve 09 participantes (15,8% da amostra). Na faixa dos 31 a 35 anos de idade houve 13 participantes (22,8% da amostra). Na faixa dos 36 a 40 anos de idade houve 06 participantes (10,5% da amostra). Na faixa dos 41 a 45 anos de idade houve 09 participantes, (15,8% da amostra). Na faixa dos 46 a 50 anos de idade houve 5 participantes (8,8% da amostra). Na faixa etária acima dos 50 anos de idade constatou-se a ocorrência de 14 participantes (24,6% da amostra) (Gráfico 2).

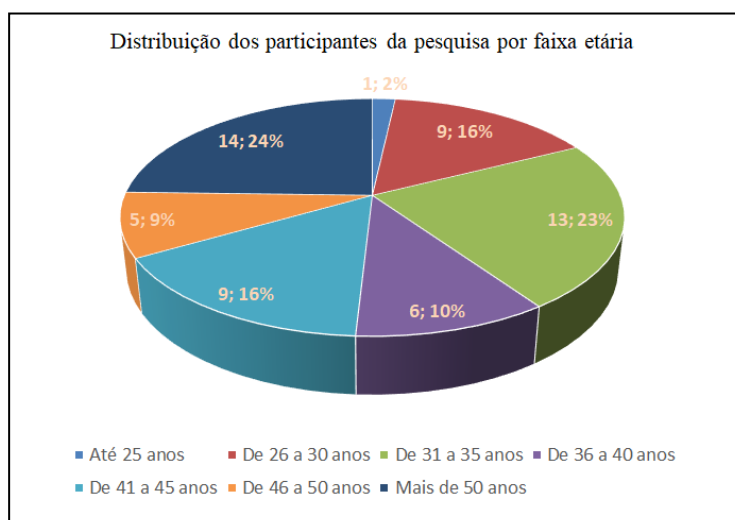


Gráfico 2. Distribuição dos participantes por faixa etária
 Fonte: Elaborado pela autora

De forma geral, observa-se nessa distribuição por faixa etária a prevalência de pessoas em duas faixas: dos 31 aos 35 anos de idade, e com mais de 50 anos de idade, o que aponta para a predominância de um perfil de profissionais mais maduros e experientes.

Além disso, a faixa etária que, isoladamente, possui o maior número de indivíduos é a dos respondentes com mais de 50 anos de idade (14 indivíduos, ou 24,6%), o que corrobora a presença de profissionais mais velhos e experientes na composição do quadro de servidores.

Quanto à escolaridade dos respondentes, constatou-se a presença de 03 participantes com segundo grau (5,3% da amostra); com segundo grau técnico houve 02 participantes (3,5% da amostra); com terceiro grau, 12 participantes (21,1% da amostra); com especialização contabilizaram-se 31 participantes (54,4% da amostra); com pós-graduação (mestrado ou doutorado) somaram-se 09 participantes (15,8% da amostra).

Pode-se observar, desse modo, a prevalência do grau de especialista, com 31 respondentes (54,4% da amostra) (Gráfico 3).

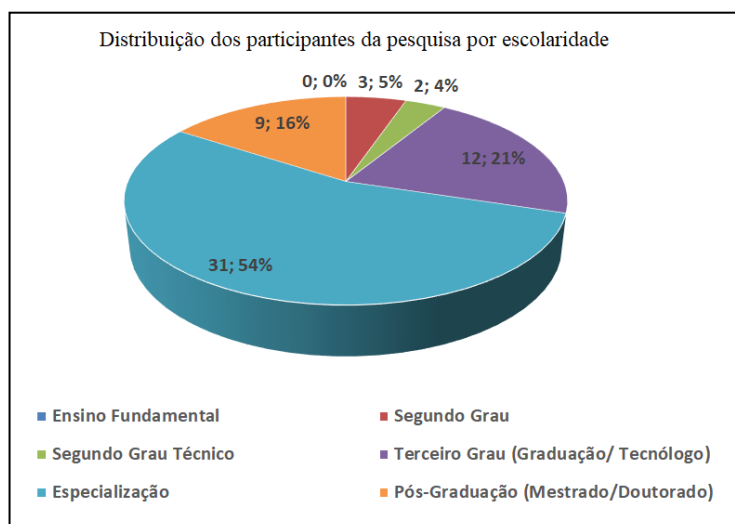


Gráfico 3. Distribuição dos participantes por escolaridade
Fonte: Elaborado pela autora

Em termos de distribuição dos participantes por tempo de trabalho na UFMG pôde-se constatar que 28,1% têm mais de 20 anos de trabalho e que mais de 50% estão nos grupos de servidores com até 10 anos de trabalho, os quais possivelmente ainda terão muito tempo na Universidade (Gráfico 4).

Esses dados sobre o tempo de trabalho na UFMG revelam que houve uma renovação progressiva dos servidores nos últimos anos, fato que pode ser visto como positivo, pois traz servidores interessados em mostrar suas competências e partilhar experiências.

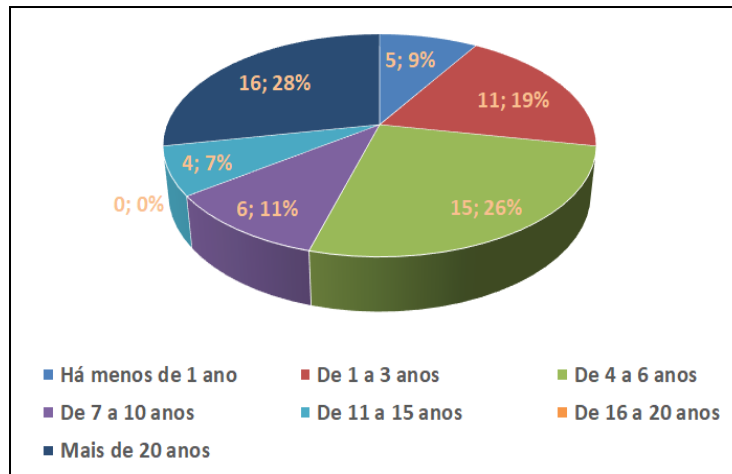


Gráfico 4. Distribuição dos participantes por tempo de trabalho
 Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se nessa distribuição quanto ao tempo de trabalho na UFMG a prevalência (28,1%) do período de mais de 20 anos de trabalho. Entretanto, se forem somadas as faixas do período até 06 anos de trabalho, estas totalizam 31 respondentes (54,4% da amostra). Isso aponta para a predominância de profissionais com, no máximo, seis anos de trabalho na UFMG, o que sugere a pouca experiência de uma parcela dos respondentes. Assim, esses profissionais devem demandar a participação em cursos de capacitação e treinamento para aprender as atividades de seus setores e se desenvolver na carreira.

Com relação à distribuição dos participantes por categoria de cargo no qual foi empossado, constatou-se o número de 04 participantes com nível fundamental – Classe C – (7,0% da amostra), 44 com nível médio – Classe D – (77,2% da amostra) e 09 com nível superior – Classe E – (15,8% da amostra da pesquisa) (Gráfico 5).

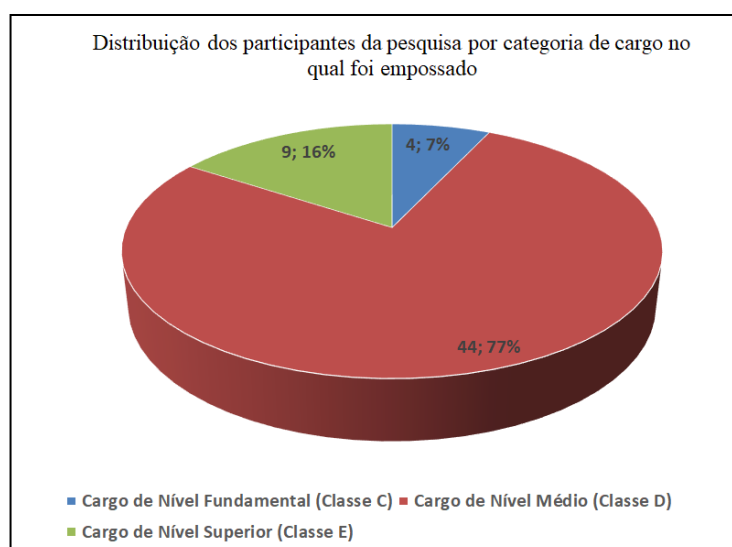


Gráfico 5. Distribuição dos participantes por categoria de cargo no qual foi empossado
 Fonte: Elaborado pela autora

De forma geral, observa-se a prevalência dos cargos de nível médio (Classe D), seguida pelos cargos de nível superior (Classe E). É importante destacar que isso não está obrigatoriamente relacionado à formação acadêmica e técnica dos servidores participantes da pesquisa, que geralmente é mais elevada do que a exigida no cargo ocupado. A maior frequência está na Classe D, majoritariamente, Assistentes em Administração no local pesquisado.

Considerando os respondentes que assumem a função de chefe no setor/departamento no quadro atual da FACE, observaram-se 14 participantes (24,6%) nessa função. Quanto ao número de funcionários concursados no setor, constatou-se que os 57 participantes da pesquisa são funcionários concursados.

Com relação ao setor/departamento no qual os respondentes atuam, 06 trabalham em Secretaria Geral, Secretaria Administrativa e Diretoria (10,5% da amostra); 10 atuam na Biblioteca (17,5% da amostra); 06 em Departamentos de Cursos de Graduação (10,5% da amostra); 10 estão lotados no Núcleo de Informática (17,5% da amostra); 06 em Secretarias de Pós-Graduação (10,5% da amostra); 01 atua na Seção de Contabilidade (1,8% da amostra); 05 trabalham na Seção de Ensino e Secretaria de Colegiado de Graduação (8,8% da amostra); 03 atuam na Seção de Compras e Almojarifado (5,3% da amostra); 02 na Seção de Pessoal (3,5% da amostra); 03 na Seção de Serviços Gerais (5,3% da amostra) 02 na Seção de Apoio às Atividades Complementares dos Discentes (3,5% da amostra), 02 trabalham na Seção de Patrimônio (3,5% da amostra); e 01 (1,8% da amostra) não informou sua lotação (Gráfico 6).

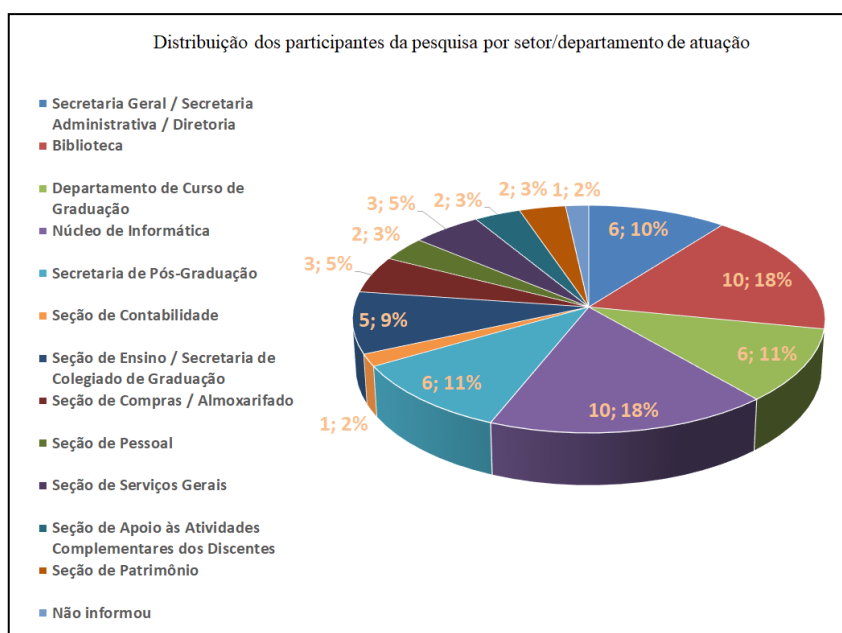


Gráfico 6. Distribuição dos participantes por setor/departamento
Fonte: Elaborado pela autora

Em termos da distribuição dos participantes por tempo de trabalho no cargo atual, pôde-se constatar um número de 08 participantes para a faixa de menos de 01 ano de permanência no atual cargo (14,0% da amostra); para a faixa de 01 a 03 anos, de 15 participantes (26,3% da amostra); para a faixa dos 04 a 06 anos, de 12 participantes (21,1% da amostra); para a faixa dos 07 a 10 anos, de 05 participantes (8,8% da amostra); para a faixa dos 16 a 20 anos, de 01 participante (1,8% da amostra); e, finalmente, na faixa acima dos 20 anos, de 11 participantes (19,3% da amostra).

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto ao tempo de trabalho dos participantes da pesquisa no cargo atual a prevalência significativa (26,3%) do período de tempo de 01 até 03 anos. A segunda faixa de permanência no atual cargo é a de 04 a 06 anos (21,1%). Esses dados sugerem a predominância de um tempo, relativamente, curto de atuação dos profissionais de gestão de pessoas no atual cargo.

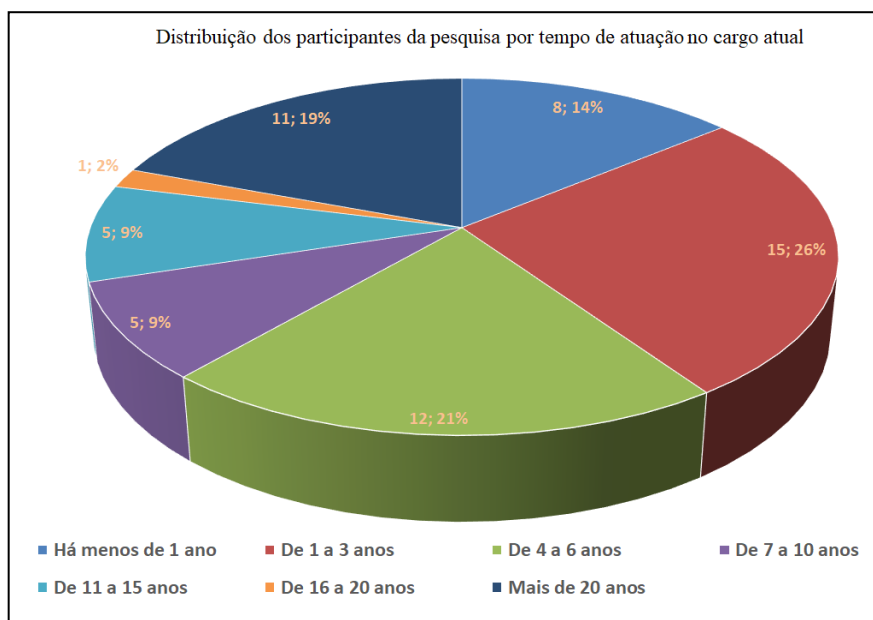


Gráfico 7. Distribuição dos participantes por tempo de atuação no cargo atual

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao número de cursos de capacitação que os respondentes realizaram, 19 participantes concluíram na faixa de 01 a 03 cursos (33,3% da amostra); 16 participantes realizaram na faixa de 04 a 06 cursos (28,1% da amostra), 08 participantes cursaram na faixa de 7 a 10 cursos (24% da amostra); 05 participantes, na faixa de 11 a 15 cursos (8,8% da amostra); 01 participante realizou na faixa de 16 a 20 cursos (1,8% da amostra); 02 participantes concluíram mais de 20 cursos (3,5% da amostra) e 06 participantes não realizaram nenhum curso (10,5% da amostra).

De forma geral, observa-se que o maior percentual de respondentes quanto ao número de cursos de capacitação que realizaram concentra-se no intervalo entre 01 a 03 cursos. Destaca-se também que mais de 10% dos participantes não realizou nenhum curso. Contudo, não se pode ignorar o número elevado de cursos que 24,6% dos participantes realizaram, somando as faixas de 7 a 10 cursos e mais de 20. Isso pode sugestionar que determinados setores da Unidade Acadêmica pesquisada podem se beneficiar com mais oferta de cursos viabilizada pela Universidade.

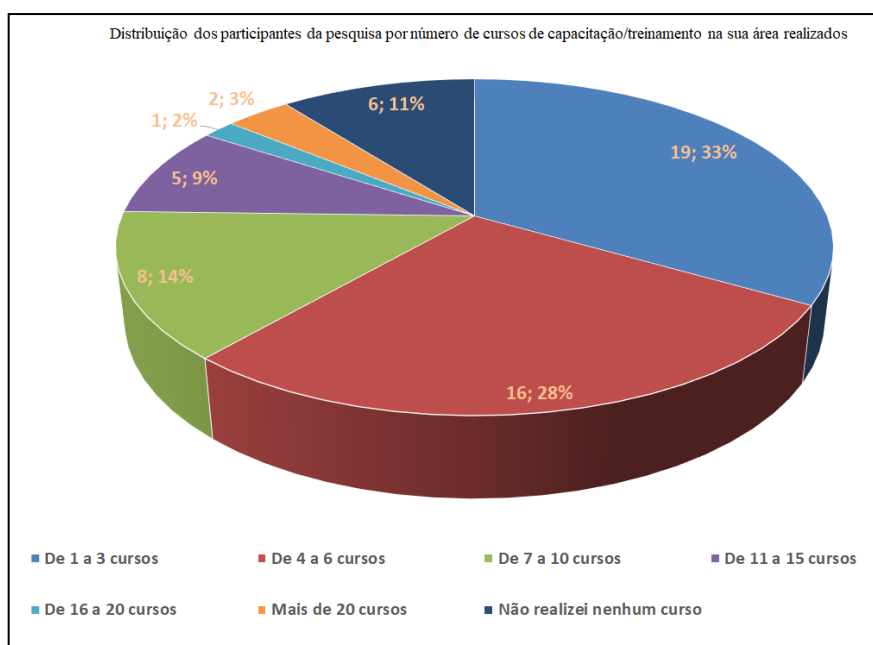


Gráfico 8. Distribuição dos participantes por número de cursos de capacitação / treinamento na sua área realizados
Fonte: Elaborado pela autora

O resumo dos dados descritivos do perfil da amostra pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1. Principais características da amostra

CARACTERÍSTICAS	OCORRÊNCIAS	
	Freq.	%
Sexo		
Masculino	26	45,6
Feminino	31	54,4
TOTAL	57	100%
Faixas etárias	Freq.	%
Até 25 anos	1	1,8%
De 26 a 30 anos	9	15,8%
De 31 a 35 anos	13	22,8%
De 36 a 40 anos	6	10,5%
De 41 a 45 anos	9	15,8%
De 46 a 50 anos	5	8,8%
Mais de 50 anos	14	24,6%
TOTAL	57	100%

Continua

Tabela 1. Principais características da amostra

CARACTERÍSTICAS	OCORRÊNCIAS	
Escolaridade	Freq.	%
Ensino Fundamental	0	0,0%
Segundo Grau	3	5,3%
Segundo Grau Técnico	2	3,5%
Terceiro Grau (Graduação/ Tecnólogo)	12	21,1%
Especialização	31	54,4%
Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado)	9	15,8%
TOTAL	57	100%
Tempo de trabalho na UFMG	Freq.	%
Há menos de 1 ano	5	8,8%
De 1 a 3 anos	11	19,3%
De 4 a 6 anos	15	26,3%
De 7 a 10 anos	6	10,5%
De 11 a 15 anos	4	7,0%
De 16 a 20 anos	0	0,0%
Mais de 20 anos	16	28,1%
TOTAL	57	100%
Categoria de cargo empossado	Freq.	%
Cargo de Nível Fundamental (Classe C)	4	7,0%
Cargo de Nível Médio (Classe D)	44	77,2%
Cargo de Nível Superior (Classe E)	9	15,8%
TOTAL	57	100%
Assume função de chefe	Freq.	%
Sim	14	24,6%
Não	43	75,4%
TOTAL	57	100%
Nº. de servidores concursados no setor	Freq.	%
Não possui nenhum funcionário concursado no setor	1	1,8%
Possui 1 funcionário	3	5,3%
Possui 2 funcionários	12	21,1%
Possui 3 funcionários	12	21,1%
Possui de 4 a 6 funcionários	10	17,5%
Possui de 7 a 10 funcionários	11	19,3%
Possui mais de 10 funcionários	8	14,0%
TOTAL	57	100%
Sector/departamento no qual atua	Freq.	%
Secretaria Geral / Secretaria Administrativa / Diretoria	6	10,5%
Biblioteca	10	17,5%
Departamento de Curso de Graduação	6	10,5%
Núcleo de Informática	10	17,5%
Secretaria de Pós-Graduação	6	10,5%
Seção de Contabilidade	1	1,8%
Seção de Ensino / Secretaria de Colegiado de Graduação	5	8,8%
Seção de Compras / Almoxarifado	3	5,3%
Seção de Pessoal	2	3,5%
Seção de Serviços Gerais	3	5,3%
Seção de Apoio às Atividades Complementares dos Discentes	2	3,5%
Seção de Patrimônio	2	3,5%
Não informou	1	1,8%
TOTAL	57	100%

Continua

Tabela 1. Principais características da amostra

CARACTERÍSTICAS	OCORRÊNCIAS	
	Freq.	%
Tempo de trabalho no cargo atual		
Há menos de 1 ano	8	14,0%
De 1 a 3 anos	15	26,3%
De 4 a 6 anos	12	21,1%
De 7 a 10 anos	5	8,8%
De 11 a 15 anos	5	8,8%
De 16 a 20 anos	1	1,8%
Mais de 20 anos	11	19,3%
TOTAL	57	100%
Número de cursos de capacitação/treinamentos realizados		
De 1 a 3 cursos	19	33,3%
De 4 a 6 cursos	16	28,1%
De 7 a 10 cursos	8	14,0%
De 11 a 15 cursos	5	8,8%
De 16 a 20 cursos	1	1,8%
Mais de 20 cursos	2	3,5%
Não realizei nenhum curso	6	10,5%
TOTAL	57	100%

Fonte: elaborado pela autora

Em resumo, os tópicos mais relevantes mostram predominância: 1) do sexo feminino (54,4% da amostra); 2) de profissionais com mais de 50 anos (24,6% da amostra); 3) da escolaridade dos pesquisados com especialização (54,4%); 4) do tempo de trabalho na UFMG com mais de 20 anos (28,1%); 5) do cargo de nível médio (Classe D) no qual o servidor pesquisado foi empossado (77,2% da amostra); 6) do tempo de atuação no atual cargo a de 01 a 03 anos (26,3% da amostra) e 7) do número de cursos de capacitação e treinamento de 01 a 03 cursos que o servidor realizou na sua área de atuação (33,3% da amostra).

6.3 Práticas de TD&E adotadas na UFMG

Com relação aos dados sobre TD&E obtidos na entrevista com a diretora da DDP, setor responsável pelas ações de capacitação do quadro de pessoal da UFMG, o DRH segue toda a legislação, em termos de capacitação, voltada às Instituições Federais de Ensino. De acordo com a diretora da DDP, a equipe responsável por esta divisão se dedica, com a orientação do DRH, à construção do plano de capacitação, se baseando na política da atual gestão da UFMG (PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional – 2018-2022) e no Plano Anual de Capacitação (PAC), documento instituído por lei e que também é um instrumento da política de capacitação. Segundo a diretora da DDP, atualmente, está sendo escrita por uma Comissão formada por representantes da PRORH, das Unidades Acadêmicas e

Administrativas (Diretores) e dos Técnicos-Administrativos, a Resolução de Capacitação, com o objetivo de estabelecer a política de capacitação da UFMG.

Perguntada sobre as ações de capacitação ofertadas periodicamente pelo DRH/DDP, a entrevistada respondeu que há o treinamento voltado à integração dos servidores recém-admitidos, hoje, com uma capacitação de 20 horas, em módulos temáticos. A diretora da DDP também afirmou que o PAC atende todo o quadro de pessoal da Universidade e sua execução é cobrada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Porém, há todo um processo a ser executado: escrita, reuniões para discussão do plano, logística, recursos disponíveis. Para o ano de 2019, o PAC foi categorizado em ações voltadas para o desenvolvimento de competências para o trabalho.

Segundo a entrevistada, a DDP tem acompanhado a diretoria do DRH em visitas às Unidades Acadêmicas e Administrativas com o objetivo de sensibilizar os gestores quanto ao levantamento de necessidades de capacitação. O DRH tem procurado identificar servidores que possam ser instrutores quando o processo de trabalho envolve uma rotina que possibilite a eles transmitir o trabalho aos outros servidores, desde que estes tenham domínio em determinados assuntos e possuam habilidade e formação. Com isso, busca-se identificar os servidores que sejam referências na gestão de pessoas e que conhecem e vivem a Unidade e, dessa forma, espera-se que possam ser apoio para as ações de capacitação, fazendo ponte com as seções de pessoal.

De acordo com a diretora da DDP, cada Unidade da UFMG deve ter um plano de capacitação, uma vez que possui recursos para este fim e autonomia para recrutar seus servidores para oferecer treinamento. Segundo relatou a entrevistada, quando uma Unidade solicita à PRORH capacitação para seus servidores, esta tenta atender a demanda, ofertando também para as outras Unidades, no intuito de tornar o treinamento menos oneroso para a instituição, pois a Universidade depende de um orçamento vindo do Governo Federal. A PRORH/UFMG faz a gestão dos recursos de acordo com suas prioridades e com o cenário apresentado pelo Governo, e o DRH executa.

Questionada sobre como o DRH realiza o levantamento de necessidades de treinamento para cada departamento/setor da UFMG, a entrevistada informou que este levantamento está implícito nos seguintes instrumentos existentes no referido departamento: Avaliação de Desempenho, Avaliação de Estágio Probatório e através das visitas às Unidades, em reuniões com as Diretorias.

Perguntada a respeito da avaliação dos resultados e impactos dos treinamentos sobre o trabalho dos servidores em cada departamento/setor da UFGM, a diretora da DDP respondeu que o DRH não faz essa avaliação, mas usa como termômetro os seus bancos de dados que indicam o número de incentivos à qualificação, o número de progressões por capacitação, através de informações passadas pela Divisão de Acompanhamento Funcional, de maneira sistematizada.

Nesta etapa do trabalho foram apresentados os dados obtidos junto ao Departamento de Recursos Humanos da UFGM sobre as práticas de TD&E adotadas para as suas Unidades. Esses dados foram obtidos por meio de entrevista com diretora da DDP – Divisão de Desenvolvimento de Pessoal da UFGM.

6.4 Cálculo de Médias, Desvios-Padrão e Variância da Amostra

Nesta seção são apresentados os valores relativos às médias, aos desvios-padrão e à variância apurados em cada questão do instrumento de coleta de dados.

A média, em estatística – ou média aritmética – é o resultado da soma de todas as informações de um conjunto de dados dividida pelo número de informações que foram somadas. Trata-se de uma medida de posição dos dados que considera a centralidade. Assim, a média é uma medida de localização do centro – ou de tendência central – da distribuição dos dados coletados. Uma de suas propriedades importantes é que ele minimiza o erro na previsão de qualquer valor em um conjunto de dados. Ou seja, a média é o valor que produz a menor quantidade de erro de todos os outros valores no conjunto de dados.

Quando os dados são perfeitamente normais, a média representa o valor mais típico no conjunto de dados. No entanto, à medida que os dados se desviam, a média perde sua capacidade de fornecer a melhor localização central para os dados, porque os dados distorcidos produzem o afastamento do valor típico daquele grupo de dados.

A variância é basicamente uma medida de dispersão estatística, ou seja, ela indica o quanto os valores dos dados se desviam do valor esperado. Assim, dado um conjunto de dados, a variância é caracterizada como uma medida de dispersão amostral que visa identificar o quanto cada valor dessa amostra está distante do valor médio dos dados. Dessa forma, quanto menor for o valor da variância, mais perto cada dado está da média amostral. Da mesma maneira, quanto maior for o valor da variância, mais dispersos estão os dados da amostra em relação à média da amostra utilizada.

Com relação ao desvio padrão, este também é utilizado para calcular a dispersão estatística de uma série de dados. Assim, o desvio padrão é utilizado para se identificar o desvio, ou seja, o erro ou o valor mais discrepante de um conjunto de dados. Nesse sentido, o desvio padrão é uma medida que indica a dispersão dos dados dentro de uma amostra com relação a sua média. Além do mais, o desvio padrão é caracterizado como a raiz quadrada da variância. Ou seja, é preciso, primeiro, calcular a variância para, em seguida, calcular o desvio padrão de uma amostra. Um desvio padrão grande significa que os valores amostrais estão bem distribuídos em torno da média, enquanto que um desvio padrão pequeno indica que eles estão condensados próximos da média. Ou seja, quanto menor o desvio padrão, mais homogênea é a amostra.

Considerando a primeira parte do questionário, a Tabela 2 apresenta os valores apurados. A primeira parte do questionário contém 16 questões, que abordam a percepção dos respondentes sobre o papel e as ações do setor no qual trabalham na disponibilização de atividades e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Tabela 2. Média, desvio-padrão e variância em cada questão da primeira parte do questionário

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.1 Oferece oportunidades para que o funcionário escolha cursos e eventos de treinamento que ele necessita	2,72	1,37	1,88
Q.2 Estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento para o seu pessoal	2,47	1,34	1,79
Q.3 Divulga informações claras sobre os programas e conteúdos das atividades de treinamento disponíveis para o seu pessoal	2,39	1,45	2,10
Q.4 Preocupa-se em disponibilizar programas de educação continuada, visando a ampliar conhecimentos, capacidades e habilidades dos funcionários	2,40	1,31	1,71
Q.5 Preocupa-se em identificar necessidades futuras de formação de seu pessoal	2,42	1,41	2,00
Q.6 Participa ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos seus funcionários	2,28	1,28	1,63
Q.7 Estimula ativamente os funcionários a realizarem cursos e treinamentos	2,68	1,39	1,93
Q.8 Disponibiliza as atividades de treinamento em horários compatíveis com a realização do trabalho diário no setor	2,42	1,44	2,07
Q.9 Disponibiliza recursos e materiais adequados para as atividades de treinamento	2,46	1,25	1,57
Q.10 Utiliza os funcionários do setor como agentes multiplicadores de conhecimentos	2,81	1,46	2,12
Q.11 Orienta adequadamente os funcionários sobre como melhorar a sua aprendizagem no trabalho	2,93	1,35	1,82
Q.12 Orienta as atividades de treinamento em relação aos objetivos de carreira dos seus funcionários	2,32	1,27	1,61
Q.13 Estimula ativamente o compartilhamento de conhecimentos no trabalho	3,25	1,42	2,01
Q.14 Oferece cursos e treinamentos suficientes para que os funcionários executem corretamente as suas tarefas diárias	2,30	1,28	1,64
Q.15 Aceita sugestões de cursos e treinamentos indicados pelos próprios funcionários	2,86	1,46	2,12
Q.16 Prioriza a oferta de cursos e treinamentos focados na aprendizagem de rotinas básicas de trabalho diário	2,30	1,16	1,36

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se, primeiramente, que a média geral calculada para o conjunto da primeira parte do questionário foi 2,56, quando a média esperada era 3,0, considerando-se a escala de 1 até 5 utilizada. Nesse sentido, os dados da amostra, em geral, ficaram posicionados abaixo da média. Isso evidencia que os respondentes percebem que as ações de treinamento e desenvolvimento nos respectivos setores no qual trabalham são mais limitadas ou estão menos disponíveis.

Cabe notar que a questão 13 (“Estimula ativamente o compartilhamento de conhecimentos no trabalho”) foi a única a obter uma média acima do valor 3,0, indicando que essa é uma ação de treinamento e desenvolvimento percebida como mais presente ou mais disponível nos setores.

De outra forma, a questão 6 (“Participa ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos seus funcionários”) foi a média mais baixa na primeira parte do questionário (2,28), indicando que essa é uma ação de treinamento e desenvolvimento percebida como menos presente ou menos disponível nos setores, o que pode ser explicado pela centralização decisória da PRORH na determinação das ações de TD&E que serão disponibilizadas nas unidades e setores da UFMG.

Provavelmente, os baixos valores de média apurados em quase todas as questões dessa primeira parte também podem ser, pelo menos parcialmente, explicados por essa centralização decisória, que limita a ação dos setores nas unidades em relação ao que podem ou não ofertar em termos de práticas de TD&E aos seus funcionários.

Com relação aos valores de desvio padrão, observa-se que todos ficaram abaixo de 1,5. Esses valores evidenciam que os dados não se distanciaram muito da média. Ou seja, houve pouca dispersão dos dados, indicando que a amostra de participantes da pesquisa foi homogênea.

Da mesma forma, os valores calculados das variâncias nas questões dessa primeira parte do questionário ficaram todos abaixo de 2,5, evidenciando que os dados permaneceram próximos da média e confirmando que a amostra de participantes da pesquisa foi homogênea.

No que diz respeito à segunda parte do questionário, esta contém 27 questões que abordam a percepção dos respondentes sobre o seu próprio papel e as suas atitudes em relação às atividades e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, disponibilizadas em seus respectivos setores de trabalho.

Tabela 3. Média, desvio-padrão e variância em cada questão da segunda parte do questionário

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.17 A sua principal forma de aquisição de conhecimento para o exercício de sua função no setor foi por meio de curso técnico de 2º grau, ou graduação, obtido antes do meu ingresso na UFMG	3,11	1,94	3,77
Q.18 A sua principal forma de aquisição de conhecimento para o exercício de sua função no setor foi por meio de curso técnico de 2º grau, ou graduação, obtido depois do meu ingresso na UFMG	1,44	1,36	1,86
Q.19 A sua principal forma de aquisição de conhecimento para o exercício de sua função no setor foi por meio de cursos de capacitação, realizados no setor, depois do meu ingresso na UFMG	2,42	1,77	3,14
Q.20 A sua principal forma de aquisição de conhecimento para o exercício de sua função no setor foi por meio de prática operacional no dia a dia, diretamente no ambiente de trabalho no setor	4,28	1,31	1,71
Q.21 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve obter progressão funcional (crescimento salarial)	4,09	1,43	2,05
Q.22 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve crescer na carreira profissional	4,07	1,24	1,53
Q.23 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve aumentar o meu conhecimento (auto desenvolvimento)	4,35	1,13	1,27
Q.24 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve contribuir para a minha realização pessoal (auto realização)	4,21	1,16	1,35
Q.25 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve evidenciar interesse nas atividades do setor	3,86	1,33	1,77
Q.26 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve melhorar o meu desempenho nas rotinas do setor	4,30	1,10	1,21
Q.27 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve buscar, ativamente, conhecer as ofertas de cursos e treinamentos disponibilizados	3,56	1,17	1,36
Q.28 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve me inscrever em cursos e treinamentos variados, sempre que possível	3,47	1,27	1,61
Q.29 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve buscar saber de mudanças legais, tecnológicas e humanas que podem afetar a minha rotina de trabalho	3,95	1,04	1,09
Q.30 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve Priorizar aqueles cursos e treinamentos que vão impactar diretamente na minha ascensão de carreira	3,88	1,20	1,43
Q.31 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve priorizar aqueles cursos e treinamentos que percebo que vão melhorar o meu desempenho na minha rotina de trabalho	4,21	1,01	1,03
Q.32 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve priorizar aqueles cursos e treinamentos que percebo que vão me permitir obter progressão salarial	4,05	1,30	1,69
Q.33 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve buscar repassar conhecimentos técnicos adquiridos para os meus colegas	4,42	0,71	0,50
Q.34 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve buscar identificar aqueles colegas com dificuldades no trabalho para poder ajudá-los com algum conhecimento técnico que eu já tenha	4,05	0,95	0,91
Q.35 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve solicitar à chefia do setor que disponibilize cursos específicos que poderão ser úteis a mim no trabalho, sempre que possível	3,11	1,38	1,92
Q.36 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve buscar realizar novos cursos e novos treinamentos sempre que possível	3,23	1,28	1,64
Q.37 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve treinar e capacitar os meus colegas, conforme orientação da chefia do setor	3,39	1,29	1,67
Q.38 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve a percepção de que os cursos e treinamentos já realizados por mim no passado capacitaram-me adequadamente para realizar as minhas tarefas atuais.	3,37	1,26	1,59
Q.39 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve o fato de que recebo frequentes feedbacks das pessoas no meu setor, dizendo-me se estou me saindo bem ou mal no trabalho que realizo, para me orientar sobre cursos e treinamentos que devo fazer	2,89	1,29	1,67
Q.40 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve a percepção de que os cursos e treinamentos realizados por mim demandam muito da minha capacidade intelectual	2,79	1,25	1,56
Q.41 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve a percepção de que os cursos e treinamentos realizados por mim me geram um sentimento de realização profissional	3,39	1,15	1,31
Q.42 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve a percepção de que os cursos e treinamentos realizados por mim contribuem para que a universidade atinja os seus objetivos	3,54	1,09	1,18
Q.43 A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve a percepção de que a chefia do meu setor preocupa-se com o meu desenvolvimento no trabalho	3,46	1,35	1,82

Fonte: Elaborado pela autora

6.5 Percepções sobre as práticas de TD&E na unidade pesquisada

Nota-se, primeiramente, que a média geral calculada para o conjunto da segunda parte do questionário ficou em 3,59, quando a média esperada era 3,0, considerando-se a escala de 1 a 5 utilizada. Nesse sentido, os dados da amostra, em geral, ficaram posicionados próximo à média. Isso evidencia que, na percepção dos respondentes sobre o seu papel e suas atitudes quanto as práticas de TD&E, disponibilizadas em seu ambiente de trabalho, são valorizadas as necessidades do setor. Cabe notar que a questão 33 (“A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve buscar repassar conhecimentos técnicos adquiridos para os seus colegas”) foi a média mais alta desse conjunto de perguntas, indicando que, na percepção dos respondentes quanto a sua motivação para realizar cursos oferecidos pelo seu ambiente de trabalho, são muito valorizadas as necessidades do setor.

De outra forma, a questão 18 (“A sua principal forma de aquisição de conhecimento para o exercício de sua função no setor foi por meio de curso técnico de 2º grau, ou graduação, obtido depois do seu ingresso na UFMG”) foi a média mais baixa na segunda parte do questionário (1,44), indicando que o papel e as atitudes dos respondentes quanto às práticas de treinamento e capacitação disponibilizadas pelo ambiente de trabalho são pouco valorizadas em relação às necessidades do setor, o que aponta que a realização desses cursos não melhora o desempenho da minoria dos respondentes na execução de suas atividades laborais. Nesse sentido, pressupõe-se que a realização dos referidos cursos está condicionada apenas às vantagens financeiras previstas no plano de carreira.

Com relação aos valores de desvio padrão, observa-se que todos ficaram abaixo de 1,5. Esses valores evidenciam que os dados não se distanciaram muito da média. Ou seja, houve pouca dispersão dos dados, indicando que a amostra de participantes da pesquisa foi homogênea. Da mesma forma, os valores calculados das variâncias nas questões dessa primeira parte do questionário ficaram todos abaixo de 2,5, evidenciando que os dados permaneceram próximos da média e confirmando que a amostra de participantes da pesquisa foi homogênea.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de verificar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação voltadas às rotinas de trabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, buscando averiguar se os treinamentos e capacitação realizados até o ano de 2018 atendem às demandas e necessidades dos setores da referida Unidade Acadêmica.

De acordo com Plano de Desenvolvimento Institucional da atual gestão, a UFMG investe no desenvolvimento profissional dos servidores TAEs tendo em vista uma perspectiva mais ampla, não se restringindo às questões técnicas relacionadas ao cargo ocupado. Isso possibilita ao servidor ter uma visão mais abrangente da Instituição, assim como compreender com mais facilidade processos diversificados, e, por conseguinte, contribuir para a excelência da UFMG e para sua trajetória profissional. O PDI 2018-2022 informa que a PRORH tem atuado de forma a possibilitar ao servidor um leque de opções de aperfeiçoamento que ao mesmo tempo seja adequado à sua atuação profissional e ao que a Universidade dele espera, mas também responda aos seus anseios pessoais.

Nesse sentido, é importante destacar a educação formal dos servidores, promovida pela PRORH, na concessão de bolsas de estudo para cursos de graduação, pós-graduação e afastamentos e licenças para fins de capacitação. Em vista disso, ressaltam-se as vantagens que estão previstas no plano de carreira dos referidos servidores e suas realizações pessoais.

No entanto, constatou-se que a Universidade e/ou a Unidade Acadêmica pesquisada tem encontrado dificuldades em implementar processos de treinamentos regulares para atualização de conhecimentos no trabalho, para correção de erros de desempenho, para as necessidades específicas de determinados setores. Segundo as respostas dos servidores quanto ao número de cursos de capacitação e treinamento nas suas respectivas áreas de atuação, após o ingresso na UFMG, 43,8%, somando os que não fizeram nenhum curso e os que fizeram de 01 até 03 cursos, percebem certa carência de práticas de treinamento e capacitação orientadas para as rotinas de trabalho em alguns setores/departamentos da FACE. Nesse sentido, é importante que se analisem as reais necessidades de treinamento e capacitação voltados para o ambiente de trabalho do técnico administrativo em educação, utilizando um instrumento de pesquisa que possibilite ao servidor identificá-los, de modo a proporcionar melhores resultados em suas atividades laborais.

Nesse contexto, um elemento que também deve ser considerado é o Plano de Capacitação Anual (PAC), instrumento que busca a qualificação dos servidores para a prestação eficaz dos serviços à comunidade. De acordo com a diretoria da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DDP/DRH/UFMG), este plano sempre existiu, mas nem todo ano suas ações foram publicadas devido a várias dificuldades na implementação, dentre elas, a falta de recursos. Por isso, a ausência de cursos de capacitação e treinamento direcionados para o trabalho há alguns anos.

É importante salientar que, com relação ao papel da Unidade Acadêmica no planejamento de ações voltadas à capacitação e treinamento de seus servidores, a diretoria da DDP/DRH/UFMG enfatizou que as Unidades devem elaborar o seu plano de capacitação. Assim sendo, cabe aos respectivos gestores identificarem servidores com perfil e potencial em determinados assuntos e elaborarem programas de treinamento coerentes com as necessidades de seus setores/departamentos.

Quanto ao papel e às ações do setor no qual os participantes da pesquisa trabalham, no que se refere à disponibilização de atividades e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, a maioria respondeu que são estimulados ativamente para o compartilhamento de conhecimentos no trabalho. Verifica-se, através dos dados da amostra, que os setores utilizam regularmente seus servidores como agentes multiplicadores de conhecimento, uma vez que na FACE ainda há vários servidores com mais de 20 anos de UFMG.

Os servidores que participaram da pesquisa também responderam que, ao mesmo tempo em que os setores/departamentos onde trabalham incentivam a troca de conhecimento entre os colegas, não participam da elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos seus servidores. Esse resultado demonstra que não existem estratégias de aprendizagem das atividades diárias no ambiente de trabalho. De acordo com informações da Seção de Pessoal na Unidade pesquisada, não há ainda ações de treinamento e capacitação voltadas para os servidores no âmbito da FACE. Um bom plano de treinamento de pessoal possibilita uma melhoria do desempenho individual e coletivo na Unidade e proporciona uma melhoria geral na competência do servidor, além de motivá-lo a adquirir novos conhecimentos e garantir a ele maior satisfação no trabalho.

Quando se busca uma gestão estratégica de pessoas, há que se considerar também que os gestores precisam estar abertos às sugestões de seus servidores e os chefes de setor/departamento devem incentivar os colegas de trabalho. Nesse sentido, diversos autores da área recomendam a importância do envolvimento das chefias para que os programas de

treinamento e desenvolvimento de pessoas tenham efetividade, em especial, Gil (2001), Carvalho e Nascimento (2002), Marras (2005), e Bergue (2007).

No que se refere às atitudes dos servidores respondentes a cerca dos cursos e treinamentos nos seus setores de trabalho, a principal motivação para realizá-los envolve buscar repassar conhecimentos técnicos adquiridos para os colegas de trabalho, seguido do autodesenvolvimento e do melhoramento do desempenho nas rotinas do setor. Esses dados podem ser entendidos quando os relacionamos com a maior porcentagem de respondentes desta pesquisa (28,1%) que informaram trabalhar há mais de 20 anos na UFMG. De acordo com o plano de carreira dos TAEs, há um número determinado de padrões para progressão por mérito profissional e de níveis para progressão por capacitação profissional que possivelmente já foi alcançado por aqueles que trabalham há mais de 20 anos na Universidade. Assim, os interesses desse perfil de servidor são apenas voltados ao compartilhamento de conhecimentos para uma melhor execução das atividades no trabalho.

Também é interessante comentar que a minoria dos servidores respondentes considera que suas atitudes quanto à principal forma de aquisição de conhecimento para o exercício de suas funções no setor foram por meio de curso técnico de 2º grau, ou graduação, obtidos após o ingresso à UFMG, seguido por cursos de capacitação, realizados no setor. Essa informação pressupõe que os referidos cursos não foram tão relevantes ou foram insuficientes para os servidores respondentes no aperfeiçoamento de suas funções no trabalho.

Considerando os dados coletados por meio dos questionários aplicados aos TAEs da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e da entrevista à diretoria da DDP/DRH desta Universidade, pôde-se perceber que a instituição de ensino estudada reconhece a importância do processo de capacitação de seu quadro de pessoal e oferece, principalmente, apoio à formação da graduação e à realização de cursos de pós-graduação, atendendo aos interesses de seus agentes públicos. Porém, nota-se que há uma ausência de oferta de treinamentos voltados para uma melhor execução de seus processos internos de trabalho, realizados no cotidiano pelo técnico administrativo em educação.

Nesse sentido, pontuou-se a existência de uma insatisfação dos TAEs quanto à falta ou escassez de programas de capacitação e treinamentos regulares que possam assegurar a qualidade no atendimento das demandas durante a rotina de trabalho. Dentro da UFMG, mais especificamente, em uma Unidade Acadêmica, há setores com diversas finalidades, que vão desde o cunho acadêmico até o administrativo, o financeiro. Em alguns desses casos, a formação técnica ou superior é requisito para o exercício da função e esses agentes públicos

são beneficiados com um maior acesso à capacitação no âmbito de seus setores. Entretanto, em outros setores, não há exigência de capacitação específica, o que evidencia insegurança em seus agentes públicos. E diante deste cenário, é esperado o oferecimento mais constante de cursos alinhados às melhorias no desempenho individual e organizacional.

Referente ao papel da PRORH da UFMG verificou-se que há dificuldades nos processos de treinamento e capacitação devido à falta de recursos financeiros, à limitação de verbas vindas do Governo Federal, como também pela ausência de comunicação, das unidades acadêmicas, em relação ao estudo de medidas que possam viabilizar treinamentos que atendam as expectativas dos TAEs em suas funções como agentes públicos. Na Faculdade de Ciências Econômicas não existe um plano de capacitação e treinamento com enfoque nos seus técnicos administrativos em educação, principalmente, naqueles que exercem funções em setores de cunho acadêmico.

Diante disso, conclui-se que os objetivos deste trabalho foram alcançados e os resultados obtidos demonstraram que, na percepção dos técnicos administrativos em educação lotados na FACE/UFMG, as ações de treinamento e capacitação promovidas pela UFMG não estão alinhadas com as necessidades de treinamento e capacitação voltadas às rotinas de trabalho nos seus setores e departamentos. E que é necessário repensar um bom plano de desenvolvimento que ofereça treinamentos regulares concentrados às atividades principais e mais complexas de cada setor e departamento de uma Unidade Acadêmica, trazendo resultados concretos para esta Instituição de Ensino e, ao mesmo tempo, podendo proporcionar satisfação aos seus servidores, possibilitando-os desempenhar suas funções com maior eficácia.

8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Quanto às limitações encontradas na realização desta pesquisa, pode-se citar a heterogeneidade de algumas respostas dos servidores nos questionários aplicados. Pelo fato de uma Unidade Acadêmica ser composta por diversos setores com atividades distintas, foram encontradas, em algumas questões, dispersões elevadas nas respostas, visto que em alguns setores um ponto é considerado positivo e, em outros, o mesmo ponto é tido como negativo. Assim, como sugestões para pesquisas futuras, propõem-se novos estudos com temáticas semelhantes, porém, de forma setorial e não de maneira geral.

Outra recomendação de estudo será relacionar o tema desta pesquisa à área da Psicologia Organizacional, envolvendo o ambiente de trabalho com possíveis repercussões na capacitação, aprendizagem e interações interpessoais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G.; FREITAS, I.; PILLATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/37/48>. Acesso em: 9 abr. 2019.

APPUGLIESE, M. M. E. *et. al.* **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP)**, 2010. Trabalho de Conclusão (Especialização em Negociação Coletiva a Distância) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40407/000816836.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 abr. 2019.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERGUE, S. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BRASIL (1938). **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República – Casa Civil, 30 de julho de 1938. Disponível em: <[BRASIL \(1988\). \[Constituição \(1988\)\]. **Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 05 jun. 1998. Disponível em: <\[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112compilado.htm\]\(http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112compilado.htm\)>. Acesso em: 23 jan. 2019.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De10579.htm#:~:text=Organiza%20o%20Departamento%20Administrativo%20do,Minist%C3%A9rios%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=DO%20SERVI%C3%87O%20P%C3%9ABLICO-,Art.,subordinado%20ao%20Presidente%20da%20Rep%C3%ABlica.>>. Acesso em: 22 jan. 2019.</p></div><div data-bbox=)

BRASIL (1990). **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 19 abr. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112compilado.htm>. Acesso em: 23 jan. 2019.

BRASIL (2005). **Lei nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 12 jan. 2019.

BRASIL (2006a). **Decreto nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, 24 fev. 2006. (Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 05 mar. 2019.

BRASIL (2006b). **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, 29 jun. 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 10. jan. 2019.

BRASIL (2006c). **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, jan. 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 12 jan. 2019.

BRASIL (2012). **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, [...] e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 28 dez. 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 27 jan. 2019.

CAMPOS, N. M.; PINTO, R. S.; MELLO, S. P. T. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense. In: X Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria em América del Sur, 2010, Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2010. 15p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97006>. Acesso em: 22 fev. 2019.

CARVALHO, A. V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos** – Vol. 1, São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais. In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2011.

COSTA, A. C. A. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVIES, I. K.; HUDSON, E. H.; DODD, B.; HARTLEY, J. **A organização do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-33.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-33.

FONTES, L. B. **Manual do treinamento na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 1977.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. **Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

GOLDSTEIN, L. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. California: Consulting Psychologists Press, 1991.

GRILLO, A. Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. In: XXXIII EnANPAD, 1990, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENANPAD, 1990, v. 9, p. 91-105.

GUIMARÃES FILHO, J. R. **A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na administração pública**. 2004. Monografia (Especialização em Direito Público) – Instituto de Ciências Sociais, Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília, 2004. Disponível em: <http://goo.gl/O3ccIW>. Acesso em 4 mai. 2019.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KATO, J.; ALESSI, H. Qualidade profissional: a importância de se investir em pessoas. In: II Encontro de Iniciação Científica e I Encontro de Extensão Universitária, 2006, Presidente Prudente, SP. **Anais...** Presidente Prudente: ETIC – Encontro Toledo de Iniciação Científica, 2006, v. 2, n. 2. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/1206/1152>. Acesso em 12 abr. 2019.

MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MAESTRO FILHO, Antonio Del; DIAS, Devanir V. Práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho: um modelo relacional de estudo com profissionais de organizações mineiras. In: I EnGPR, 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.

MAGALHÃES, E.; OLIVEIRA, A.; ABREU, S.; MAGALHÃES, E. Política de treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-apsb-1984.pdf>. Acesso em: 17/10/2019.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G. (org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 15-34.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galatea, 1959.

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

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: gestão do capital intelectual por meio das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, E. Gestão de pessoas nos órgãos públicos. **Administradores.com**, João Pessoa, jan. 2010. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-nos-orgaos-publicos/38019/>. Acesso em: 17 mai. 2019.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, E.; COSTA, S. Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: Encontro Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, v. 28, 2004, p. 1-15.

PONTUAL, M. Treinamento. In. HOYLER, S. **Manual de relações industriais**, v. 3, p. 147-224, 1970.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, V. N. S. **Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM)**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/CSPO-724K4B/1/victor_natanael.pdf. Acesso em: 02 maio 2019.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Plano Anual de Capacitação**. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Belo Horizonte, MG, 16 jan. 2019. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/plano-anual-de-capacitacao/>. Acesso em: 10 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG**: textos de trabalho. Belo Horizonte, MG, 23 maio 2018. Disponível em: <https://www.ufmg.br/pdi/2018-2023/textos-de-trabalho/>. Acesso em: 10 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Estatuto**. Secretaria dos Órgãos de Deliberação Superior – SODS. Belo Horizonte, 08 de junho de 1989. Disponível em: <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>. Acesso em: 10 mar. 2019.

VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. Os cargos de livre nomeação no Brasil: reflexões com base no cargo de empreendedor público de Minas Gerais. In: XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. 1 CD-ROM.

VALDEZ, M. R. K. **Análise dos fatores motivacionais no trabalho segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão: estudo de caso da Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas do município de Joinville**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) –

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em:
<http://goo.gl/1Qn5LL>. Acesso em: 4. mai. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com o DRH da UFMG

ROTEIRO DE ENTREVISTA - ÁREA DE TD&E

1 - Dados Gerais Sobre o DRH/DDP (UFMG):

(Não é necessário identificar o nome dos entrevistados)

1.1. Estrutura Organizacional:

- Organograma
- Departamentos/setores (áreas funcionais)

1.2. Estrutura Geral do DRH (localização no organograma do setor responsável pelas ações de treinamento e educação no trabalho, número de pessoas e quais são os cargos neste setor).

2 - Dados sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&E)

- 2.1. O DRH possui políticas básicas ou diretrizes formalmente definidas para as práticas de TD&E? Em caso positivo, descrever brevemente. (Solicitar "Manual" contendo as políticas de RH, caso o DRH/ UFMG possua algum instrumento que contenha as diretrizes de RH para TD&E).
- 2.2. O DRH dispõe de uma área específica, e profissionais dedicados exclusivamente ao gerenciamento de ações de treinamento e educação no trabalho?
- 2.3. O DRH/DDP prepara um plano de treinamentos para cada departamento/setor da UFMG? Descrever.
- 2.4. Existem ações de treinamento que são ofertadas todos os anos, em um padrão cíclico anual?
- 2.5. O DRH/DDP comunica, claramente, aos servidores, nos diversos setores da UFMG, as oportunidades de TD&E disponíveis? Como isso é feito? Com qual frequência?
- 2.6. O DRH/DDP realiza diagnósticos para o levantamento de necessidades de treinamento para cada departamento/setor da UFMG? Se sim, com qual periodicidade?
- 2.7. Quais são os principais tipos de treinamentos realizados? Por que?
- 2.8. O DRH/DDP realiza treinamento introdutório para os novos servidores? Em caso positivo, citar os principais tópicos abordados. Em caso negativo, como são comunicados os direitos, deveres, normas e regulamentos aos novos servidores empossados?
- 2.9. O DRH/DDP utiliza os próprios servidores de cada departamento/setor da UFMG como instrutores de treinamento? Em quais circunstâncias isso ocorre?
- 2.10. O DRH/DDP contrata instrutores externos, ou envia o pessoal para cursos fora da UFMG? Em quais circunstâncias isso ocorre?
- 2.11. O DRH/DDP acompanha e avalia os resultados e impactos dos treinamentos sobre o trabalho dos servidores em cada departamento/setor da UFMG?
- 2.12. O nível de participação e aproveitamento de cada servidor em treinamentos causa impactos na sua vida profissional na UFMG? (exemplo: aumento salarial)
- 2.13. O DRH/DDP adota ações para estimular os servidores, em cada departamento/setor da UFMG, a aprenderem novos conteúdos e novas tecnologias no trabalho? Explique.
- 2.14. O DRH/DDP adota alguma forma de gestão do conhecimento no trabalho? Explique.
- 2.15. O DRH/DDP comunica, claramente, aos servidores, em cada departamento/setor da UFMG, as contribuições esperadas com as ações de TD&E? Como isso é feito?
- 2.16. O DRH/DDP possui sistemas de informações gerenciais adequados para gerenciar e acompanhar a aplicação das suas ações de TD&E junto aos departamentos/setores da UFMG?
- 2.17. O DRH/DDP utiliza métricas que medem o impacto de processos e programas de TD&E sobre o desempenho dos servidores, em cada departamento/setor da UFMG?
- 2.18. O DRH/DDP mensura e controla a eficiência financeira das ações de TD&E (por exemplo, custos de treinamento, custos de material, pagamento de instrutores, etc.) em cada departamento/setor da UFMG?
- 2.19. O DRH/DDP mensura os efeitos dos programas de TD&E sobre o comportamento dos servidores (tais como, nível de motivação, grau de competência, mudança de atitudes, etc.), em cada departamento/setor da UFMG?
- 2.20. O DRH/DDP revisa, periodicamente, cada uma das atividades de TD&E, sua contribuição e seus impactos na vida dos servidores?
- 2.21. O DRH/DDP incentiva ativamente os gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas a

- utilizarem atividades de TD&E junto ao seu pessoal?
- 2.22. Quais são os critérios utilizados pelo DRH/DDP para escolher os funcionários que receberão oportunidades de realizar atividades de TD&E na UFMG?
 - 2.23. O DRH/DDP atua ativamente para conscientizar os servidores, em cada departamento/setor da UFMG, sobre a importância e a contribuição que a realização de atividades de TD&E traz para a sua vida profissional?
 - 2.24. O DRH/DDP utiliza práticas para estimular os servidores, em cada departamento/setor da UFMG, a buscarem ativamente atividades de TD&E? Descrever.
 - 2.25. O DRH/DDP possui canais de comunicação abertos, para que os servidores solicitem atividades específicas de TD&E para ajudá-los com dificuldades e problemas diários no trabalho?

APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa – Servidores da FACE/UFMG

QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO SOBRE PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

INSTRUÇÕES:

- Este questionário busca captar a **SUA OPINIÃO** a respeito das práticas de treinamento e desenvolvimento utilizadas no seu setor.
- Você não precisa se identificar. O questionário é sigiloso.
- Por favor, leia atentamente cada questão, e responda a cada item o mais franca e objetivamente possível.
- Dê uma única resposta em cada questão, selecionando sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando:
1 para “Discordo Totalmente”
5 para “Concordo Totalmente”
- Marque com um “X” a opção que melhor retrate a sua opinião.
- Não deixe questões em branco; responda todas as questões apresentadas.

PARTE 1

Em sua opinião, o setor em que você trabalha:

Q.1 Oferece oportunidades para que o funcionário escolha cursos e eventos de treinamento que ele necessita	1	2	3	4	5
Q.2 Estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento para o seu pessoal	1	2	3	4	5
Q.3 Divulga informações claras sobre os programas e conteúdos das atividades de treinamento disponíveis para o seu pessoal	1	2	3	4	5
Q.4 Preocupa-se em disponibilizar programas de educação continuada, visando a ampliar conhecimentos, capacidades e habilidades dos funcionários	1	2	3	4	5
Q.5 Preocupa-se em identificar necessidades futuras de formação de seu pessoal	1	2	3	4	5
Q.6 Participa ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos seus funcionários	1	2	3	4	5
Q.7 Estimula ativamente os funcionários a realizarem cursos e treinamentos	1	2	3	4	5
Q.8 Disponibiliza as atividades de treinamento em horários compatíveis com a realização do trabalho diário no setor	1	2	3	4	5
Q.9 Disponibiliza recursos e materiais adequados para as atividades de treinamento	1	2	3	4	5
Q.10 Utiliza os funcionários do setor como agentes multiplicadores de conhecimentos	1	2	3	4	5
Q.11 Orienta adequadamente os funcionários sobre como melhorar a sua aprendizagem no trabalho	1	2	3	4	5
Q.12 Orienta as atividades de treinamento em relação aos objetivos de carreira dos seus funcionários	1	2	3	4	5
Q.13 Estimula ativamente o compartilhamento de conhecimentos no trabalho	1	2	3	4	5
Q.14 Oferece cursos e treinamentos suficientes para que os funcionários executem corretamente as suas tarefas diárias	1	2	3	4	5
Q.15 Aceita sugestões de cursos e treinamentos indicados pelos próprios funcionários	1	2	3	4	5
Q.16 Prioriza a oferta de cursos e treinamentos focados na aprendizagem de rotinas básicas de trabalho diário	1	2	3	4	5

PARTE 2

Com relação a você:

A sua principal forma de aquisição de conhecimento para o exercício de sua função no setor foi por meio de:

Q.17 Curso técnico de 2º grau, ou graduação, obtido antes do meu ingresso na UFMG	1	2	3	4	5
Q.18 Curso técnico de 2º grau, ou graduação, obtido depois do meu ingresso na UFMG	1	2	3	4	5
Q.19 Cursos de capacitação, realizados no setor, depois do meu ingresso na UFMG	1	2	3	4	5
Q.20 Prática operacional no dia a dia, diretamente no ambiente de trabalho no setor	1	2	3	4	5

A sua principal motivação para realizar cursos e treinamentos envolve:

Q.21 Obter progressão funcional (crescimento salarial)	1	2	3	4	5
Q.22 Crescer na carreira profissional	1	2	3	4	5
Q.23 Aumentar o meu conhecimento (auto desenvolvimento)	1	2	3	4	5
Q.24 Contribuir para a minha realização pessoal (auto realização)	1	2	3	4	5
Q.25 Evidenciar interesse nas atividades do setor	1	2	3	4	5
Q.26 Melhorar o meu desempenho nas rotinas do setor	1	2	3	4	5
Q.27 Buscar, ativamente, conhecer as ofertas de cursos e treinamentos disponibilizados	1	2	3	4	5
Q.28 Me inscrever em cursos e treinamentos variados, sempre que possível	1	2	3	4	5
Q.29 Buscar saber de mudanças legais, tecnológicas e humanas que podem afetar a minha rotina de trabalho	1	2	3	4	5
Q.30 Priorizar aqueles cursos e treinamentos que vão impactar diretamente na minha ascensão de carreira	1	2	3	4	5
Q.31 Priorizar aqueles cursos e treinamentos que percebo que vão melhorar o meu desempenho na minha rotina de trabalho	1	2	3	4	5
Q.32 Priorizar aqueles cursos e treinamentos que percebo que vão me permitir obter progressão salarial	1	2	3	4	5
Q.33 Buscar repassar conhecimentos técnicos adquiridos para os meus colegas	1	2	3	4	5
Q.34 Buscar identificar aqueles colegas com dificuldades no trabalho para poder ajudá-los com algum conhecimento técnico que eu já tenha	1	2	3	4	5

Q.35 Solicitar à chefia do setor que disponibilize cursos específicos que poderão ser úteis a mim no trabalho, sempre que possível	1	2	3	4	5
Q.36 Buscar realizar novos cursos e novos treinamentos sempre que possível	1	2	3	4	5
Q.37 Treinar e capacitar os meus colegas, conforme orientação da chefia do setor	1	2	3	4	5
Q.38 A percepção de que os cursos e treinamentos já realizados por mim no passado capacitaram-me adequadamente para realizar as minhas tarefas atuais.	1	2	3	4	5
Q.39 O fato de que recebo frequentes feedbacks das pessoas no meu setor, dizendo-me se estou me saindo bem ou mal no trabalho que realizo, para me orientar sobre cursos e treinamentos que devo fazer	1	2	3	4	5
Q.40 A percepção de que os cursos e treinamentos realizados por mim demandam muito da minha capacidade intelectual	1	2	3	4	5
Q.41 A percepção de que os cursos e treinamentos realizados por mim me geram um sentimento de realização profissional	1	2	3	4	5
Q.42 A percepção de que os cursos e treinamentos realizados por mim contribuem para que a universidade atinja os seus objetivos	1	2	3	4	5
Q.43 A percepção de que a chefia do meu setor preocupa-se com o meu desenvolvimento no trabalho	1	2	3	4	5

PARTE 4 – PERFIL DO RESPONDENTE

Esta parte do questionário tem como objetivo descrever o perfil dos participantes da pesquisa. Por favor, assinale com um “X” as alternativas mais adequadas ao seu caso.

Sexo:

1. Masculino
 2. Feminino

Qual é a sua faixa de idade?

1. Até 25 anos
 2. De 26 a 30 anos
 3. De 31 a 35 anos
 4. De 36 a 40 anos
 5. De 41 a 45 anos
 6. De 46 a 50 anos
 7. Mais de 50 anos

Qual é a sua escolaridade?

1. Ensino Fundamental
 2. Segundo Grau
 3. Segundo Grau Técnico
 4. Terceiro Grau (Graduação/ Tecnólogo)
 5. Especialização
 6. Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado)

Há quanto tempo você trabalha na UFMG?

1. Há menos de 1 ano
 2. De 1 a 3 anos
 3. De 4 a 6 anos
 4. De 7 a 10 anos
 5. De 11 a 15 anos
 6. De 16 a 20 anos
 7. Mais de 20 anos

Qual é a categoria de cargo na qual você foi empossado?

1. Cargo de Nível Fundamental (Classe C)
 2. Cargo de Nível Médio (Classe D)
 3. Cargo de Nível Superior (Classe E)

Atualmente você assume a função de chefe de Setor/Departamento?

1. Sim
 2. Não

Em relação ao setor/departamento no qual você trabalha atualmente, indique a opção que melhor caracteriza seu número de funcionários concursados:

1. Não possui nenhum funcionário concursado no setor
 2. Possui 1 funcionário
 3. Possui 2 funcionários
 4. Possui 3 funcionários
 5. Possui de 4 a 6 funcionários
 6. Possui de 7 a 10 funcionários
 7. Possui mais de 10 funcionários

Qual o setor/departamento que você trabalha atualmente?

- 1. Secretaria Geral / Secretaria Administrativa / Diretoria
- 2. Biblioteca
- 3. Departamento de Curso de Graduação
- 4. Núcleo de Informática
- 5. Secretaria de Pós-Graduação
- 6. Seção de Contabilidade
- 7. Seção de Ensino / Secretaria de Colegiado de Graduação
- 8. Seção de Compras / Almoarifado
- 9. Seção de Pessoal
- 10. Seção de Serviços Gerais
- 11. Seção de Apoio às Atividades Complementares dos Discentes
- 12. Seção de Patrimônio

Há quanto tempo você atua nesse cargo?

- 1. Há menos de 1 ano
- 2. De 1 a 3 anos
- 3. De 4 a 6 anos
- 4. De 7 a 10 anos
- 5. De 11 a 15 anos
- 6. De 16 a 20 anos
- 7. Mais de 20 anos

Após o seu ingresso na UFMG, em média, quantos cursos de capacitação/treinamentos, na sua área de atuação, você realizou?

- 1. De 1 a 3 cursos
- 2. De 4 a 6 cursos
- 3. De 7 a 10 cursos
- 4. De 11 a 15 cursos
- 5. De 16 a 20 cursos
- 6. Mais de 20 cursos
- 7. Não realizei nenhum curso

Obrigada pela sua participação!