

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – UAB/CAPES**

Carmen Lia Remedi Fros

**A PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES DA UNIPAMPA SOBRE A
REALIZAÇÃO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO: SEUS IMPACTOS
NO INDIVÍDUO E NA ORGANIZAÇÃO**

Porto Alegre

2012

Carmen Lia Remedi Fros

**A PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES DA UNIPAMPA SOBRE A
REALIZAÇÃO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO: SEUS IMPACTOS
NO INDIVÍDUO E NA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Fabio Bittencourt Meira

Porto Alegre

2012

Carmen Lia Remedi Fros

**A PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES DA UNIPAMPA SOBRE A
REALIZAÇÃO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO: SEUS IMPACTOS
NO INDIVÍDUO E NA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Fabio Bittencourt Meira

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Mariana Baldi – UFRGS

Prof. Fernando Dias Lopes – UFRGS

Orientador – Prof. Fabio Bittencourt Meira – UFRGS

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e à minha avó, pelas palavras de apoio e ajuda constante.

Aos colegas servidores da Unipampa – Campus Livramento – pelo apoio e ajuda.

Às colegas de curso – Francieli, Fernanda, Cleides e Patrícia, pela companhia nesta jornada.

Aos colegas administradores, por responderem ao questionário e pelo incentivo recebido.

Ao auxílio do orientador deste trabalho, professor Dr. Fabio Bittencourt Meira
e do tutor Geison da Cunha Ferreira.

RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar a percepção dos servidores TAEs da Unipampa, ocupantes do cargo de administrador, sobre os cursos de pós-graduação (*lato* ou *strictu sensu*). Para isto, foi investigado o perfil do entrevistado, o que o levou a realizar o curso, a avaliação sobre aperfeiçoamento e sobre ganhos individuais e organizacionais. Para embasar o questionário, foi realizada uma pesquisa exploratória, abordando os seguintes temas: plano de carreira do servidor técnico-administrativo em educação das IFEs; os recursos humanos e a reforma do estado; treinamento, desenvolvimento e educação e suas avaliações; gestão por competência e gestão de carreiras. A pesquisa descritiva apresentou os resultados obtidos através do questionário, identificando as percepções dos servidores. Nela, foi identificado que os entrevistados acreditam que os cursos de aperfeiçoamento foram satisfatórios, provocaram um bom aprendizado e trouxeram benefícios para seu desempenho e para a organização. Porém, as questões sobre o clima para a transferência das competências adquiridas obteve respostas bastante negativas. O grande desafio é fazer com que a instituição crie condições para que o aprendizado adquirido por seus atores seja colocado em prática e beneficie o servidor, a organização e os seus clientes.

Palavras-chave: Aperfeiçoamento, Pós-graduação, Competência, Carreira, Serviço Público.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 PROBLEMA E SEUS DESDOBRAMENTOS	8
1.1.1 Problema.....	8
1.1.2 Contextualização do problema	9
1.1.3 Objetivos.....	12
1.1.4 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 RECURSOS HUMANOS E A REFORMA DO ESTADO	14
2.2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E).....	15
2.2.1 Conceitos sobre desenvolvimento e treinamento	17
2.2.2 Treinamento e desenvolvimento no setor público.....	21
2.2.3 Avaliação de TD&E	22
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	30
2.3.1 Gestão por competência na administração pública.....	33
2.4 GESTÃO DE CARGOS E CARREIRAS	35
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	38
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
3.3 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS	39
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4 ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO.....	41
4.1 CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO	42
4.2 PERCEPÇÕES SOBRE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO	47
4.2.1 Avaliação dos treinamentos conforme modelo de Kirkpatrick	47
4.2.2 Expectativas da carreira com a profissionalização	66
4.2.3 Percepções sobre o plano de carreira.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
Apendice A – Questionário	82

1 INTRODUÇÃO

Há um novo retrato do serviço público nos dias de hoje. O setor passou por diversas mudanças desde a década de 1990, principalmente pela criação do Plano Diretor da Reforma do Estado. A sociedade cobra profissionais bem preparados, independente de estarem trabalhando no público ou no privado. O perfil tradicional do servidor público, acomodado, desinteressado, não se encaixa mais nos dias de hoje. O cidadão cobra e exige um tratamento profissional, um bom nível de atualização e conhecimento, eficiência no serviço, entre outros.

Para Mourão e Borges-Andrade (2005, p.16) a turbulência do mercado e as significativas transformações no mundo do trabalho estão aumentando a complexidade das tarefas ocupacionais e, conseqüentemente, ampliando a exigência cognitiva para a realização das mesmas.

O plano de carreira dos Técnicos Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005) incentiva um desenvolvimento profissional constante através da realização de qualificações. Conforme esta lei, o servidor que obtém um título de um curso de educação formal superior ao exigido no seu cargo recebe aumento salarial. O técnico, mesmo que não tenha interesse em atualizar-se e buscar mais conhecimentos, provavelmente terá interesse em receber o incentivo salarial, então procurará cumprir as exigências, realizando estes cursos.

“O desenvolvimento profissional caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da capacidade profissional com escopo qualificado. Essa dimensão da educação profissional destina-se a preparar o agente para transcender os limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, tais como as diretivas, as de assessoramento superior, ou as de coordenação qualificada. Trata-se, portanto, de empreendimento cuja maturação se processa em um horizonte temporal de médio prazo, conduzido, em geral, na forma de cursos de especialização, mestrado ou doutorado relacionados ao segmento de atividade.” (BERGUE, 2010, p.479)

Moraes (2009), em um artigo sobre profissionalização no serviço público, ressalta que, de 2003 a 2009, o número de servidores civis do Executivo na ativa com curso superior aumentou 25,8%, e o de doutores, cerca de 75%.

Na Fundação Universidade Federal do Pampa (Unipampa), instituição que possui apenas cinco anos de existência e que faz parte do programa de extensão das universidades federais no Brasil, os técnicos administrativos em educação seguem esta tendência de desenvolvimento e profissionalização.

O plano de carreira que incentiva financeiramente o técnico, aliado à nova realidade do serviço público, propicia que o servidor vá à busca de cursos de pós-graduação. Porém, observa-se que se faz cada vez mais necessária uma mensuração da eficácia e dos impactos destes cursos, tanto para o indivíduo, quanto para a instituição.

Freitas e Borges-Andrade (2004) citam um estudo realizado por Jack Philips (1997) nas empresas americanas, o qual indicou que 100% das organizações avaliavam o treinamento no nível de reações, 40% avaliavam a aprendizagem ao final do treinamento, 16% avaliavam o comportamento no cargo, e somente 4% avaliavam a contribuição do treinamento para a organização.

Avaliar as reações dos técnicos, a aprendizagem e o comportamento no cargo durante e após o curso de pós-graduação (*lato e stricto sensu*), é um dos objetivos deste trabalho, que visa também a analisar as percepções destes servidores sobre as relevâncias e contribuições que a instituição receberá com a profissionalização e especialização destes técnicos.

A pesquisa realizada foi exploratória-descritiva, sendo exploratória quando busca conhecer melhor o assunto e as suas especificidades; e descritiva, por apresentar propriedades, características e o perfil de um determinado grupo de pessoas.

A população desta pesquisa foi restrita aos técnicos administrativos em educação ocupantes do cargo de administrador, lotados nos 10 campi da Unipampa, na reitoria e nas pró-reitorias. O questionário autoaplicável, elaborado na ferramenta *GoogleDocs*, foi testado e, posteriormente, enviado através de e-mail aos 86 administradores da universidade, excluindo a autora da pesquisa. Quarenta e oito pessoas responderam ao questionário, obtendo-se assim um retorno de 56% da população.

Sendo a qualificação um importante aliado para o desenvolvimento do indivíduo e da instituição, o estudo provoca as seguintes questões: qual o objetivo principal do técnico quando frequenta um curso de pós-graduação? Quais os benefícios para o indivíduo e para a instituição? Como provocar uma maior aplicação dos conhecimentos adquiridos?

1.1 PROBLEMA E SEUS DESDOBRAMENTOS

1.1.1 Problema

O técnico administrativo em educação da Universidade Federal do Pampa recebe, devido ao seu plano de carreira, um incentivo salarial para qualificação e desenvolvimento constantes, porém não há avaliações que busquem identificar quais são os resultados individuais e organizacionais obtidos após a realização destes cursos.

Este benefício oferecido ao servidor, se não for aproveitado pela instituição, pode acarretar no desperdício do dinheiro público. Servidores especializados que estão atendendo balcão, não são ouvidos pelas chefias, não conseguem expressar suas ideias ou, simplesmente, não têm interesse em aplicar o que foi aprendido. Talvez, se os cursos realizados fossem considerados na avaliação de desempenho do servidor, este problema poderia ser reduzido.

Na avaliação de desempenho realizada atualmente para os servidores da Unipampa, o técnico preenche um formulário onde são levados em conta os seguintes critérios: assiduidade, disciplina, produtividade, responsabilidade e capacidade de iniciativa. Além disso, o servidor deve identificar aspectos positivos e a melhorar no seu desempenho. Pode-se, ao final, acrescentar as principais necessidades de aprimoramento (condições de trabalho, cursos, capacitações, etc.) para o alcance das melhorias pretendidas.

A chefia imediata recebe estes dados e emite um parecer concordando ou não com as respostas. Após, uma comissão analisa os dois documentos, verificando se há conformidade, e emite um novo parecer favorável ou não à progressão do servidor.

Em nenhum momento são consultadas informações como cursos realizados, aplicação de conhecimentos e mudanças no comportamento, resultantes de aperfeiçoamentos. Não há cobranças ou desafios diferentes para aqueles que realizaram um curso de pós-graduação e, conseqüentemente, recebem um salário maior. Com este modelo de avaliação, um administrador com graduação e um administrador com doutorado são avaliados da mesma forma, recebem as mesmas atribuições, têm o mesmo grau de exigência no desempenho de suas atividades, mesmo que este segundo receba um salário 75% maior do que o primeiro.

Conhecer a realidade da instituição na percepção dos servidores e buscar formas de provocar melhorias para a instituição é o desafio deste trabalho.

1.1.2 Contextualização do problema

Conforme informações do seu portal institucional, a Universidade Federal do Pampa – Unipampa (2012) foi criada em 2006, através do programa de expansão das universidades

federais no Brasil. O programa amplia o Ensino Superior na metade sul do estado do Rio Grande do Sul, visando também a minimizar o processo de estagnação econômica da região, uma vez que a educação estimula o crescimento e viabiliza o desenvolvimento regional.

A Unipampa tem por objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação multicampi na mesorregião sul do Rio Grande do Sul, possuindo sedes em 10 cidades da região, além dos órgãos ligados à reitoria.

A universidade oferece 57 cursos de graduação, 17 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 06 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (05 mestrados acadêmicos e 01 mestrado profissional). No segundo semestre de 2011, estavam matriculados na Universidade 7.647 alunos, sendo que 7.459 alunos cursam cursos de graduação e 188 de pós-graduação (*lato e stricto sensu*). A previsão para 2012 são de mais 3.110 vagas. O corpo de servidores da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) conta com 539 docentes (assistentes e adjuntos), 279 terceirizados e 564 Técnicos Administrativos em Educação (categorias D e E). Destes TAEs, os administradores são os que estão em maior número considerando os cargos de nível superior. Oitenta e sete servidores ocupam o cargo de administrador, desempenhando suas funções tanto nos campi quanto nos órgãos da reitoria.

Os Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Federais tem seu plano de carreira estruturado na Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Nos artigos 11 e 12 desta Lei, dispõe-se sobre o incentivo à qualificação profissional e os critérios para sua aplicação:

Art. 11. Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.

Art. 12. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros: (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; e
II - a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à Qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional.

§ 1º Os percentuais do Incentivo à Qualificação não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

§ 2º O Incentivo à Qualificação somente integrará os proventos de aposentadorias e as pensões quando os certificados considerados para a sua concessão tiverem sido obtidos até a data em que se deu a aposentadoria ou a instituição da pensão. (Redação dada pela Lei nº 11.233, de 2005)

§ 3º Para fins de concessão do Incentivo à Qualificação, o Poder Executivo definirá as áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional e os critérios e processos de validação dos certificados e títulos, observadas as diretrizes previstas no § 2º do art. 24 desta Lei.

O plano de carreira contempla a valorização do desempenho profissional do servidor, incentivando financeiramente o servidor que se qualifica através de cursos de educação formal superiores ao que o cargo exige.

Para Magalhães (2007), os incentivos à capacitação proporcionados pela Lei 11.091 (BRASIL, 2005) são importantes, pois podem motivar o servidor no sentido de seu desenvolvimento profissional.

A tabela 1 mostra os percentuais de incentivo calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor ocupante de cargo classificado em nível E (curso superior) e os parâmetros observados:

Tabela 1: percentuais de incentivo à qualificação

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
E	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

Fonte: Art. 12 - Anexo IV da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005

A mesma lei define princípios e diretrizes que devem ser observados na gestão dos cargos do Plano de Carreira. Destaca-se aqui o tratamento dado à avaliação do desempenho “...como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005).

O Art. 10 acrescenta que o “desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional” (BRASIL, 2005). Define-se por “progressão por mérito profissional” a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Esta formalidade atualmente não alcança funcionalidade como ferramenta de gestão de carreira. Na Unipampa, os cursos de pós-graduação são desconsiderados na avaliação de desempenho, que ignora a formação profissional do técnico, não busca verificar se o servidor

realizou ou não cursos, se ele apresentou melhorias no serviço prestado, se as cobranças e atribuições foram maiores. Fica também a dúvida a respeito da motivação dos servidores TAEs realizarem esses cursos: apenas o incentivo salarial ou também o crescimento pessoal e profissional?

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Geral

Identificar a percepção dos servidores TAEs da Unipampa, ocupantes do cargo de administrador, sobre cursos de pós-graduação; sua principal motivação para a realização dos cursos, efetividade da formação recebida, percepção de resultados pessoais e organizacionais decorrentes da qualificação.

1.1.3.2 Específicos

- Identificar o perfil dos administradores da Unipampa e suas motivações ao optarem pela realização de cursos de pós-graduação;
- Verificar a percepção destes servidores sobre possíveis reações, melhorias e resultados dos seus desempenhos profissionais, decorrentes da realização dos cursos;
- Analisar a possível contribuição da realização de cursos de pós-graduação para a melhoria dos serviços da instituição, na visão destes administradores;
- Possibilitar uma reflexão sobre métodos que estimulem os servidores especializados a aplicarem o que foi propiciado nas suas qualificações, acarretando melhorias para a instituição e seus clientes.

1.1.4 Justificativa

Desde a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado, na década da 1990, o setor público passa por diversas mudanças. Uma das preocupações é a modernização da área de recursos humanos das instituições, mobilizando os servidores a melhorarem cada vez mais o seu desempenho na prestação dos serviços à sociedade. O cidadão que antes aceitava um serviço inferior, hoje cobra seus direitos e exige uma prestação de serviço de qualidade.

Diante deste contexto e para uma melhoria na prestação dos serviços, o aperfeiçoamento dos servidores técnicos administrativos é essencial. O plano de carreira motiva os servidores a realizarem cursos de instrução (graduação e pós-graduação) e cursos de aperfeiçoamento, já que, com isto, o servidor recebe incentivos salariais e progressão de carreira. Porém, restam dúvidas de que outros motivos o servidor tem para a realização destes cursos e quais retornos a instituição obtém com estes cursos.

Diferentemente do perfil tradicional (e estereotipado) de agente público, especializado e pouco estimulado para o desenvolvimento conceitual e técnico, o perfil profissional contemporâneo exige pessoas cujo desejo de aprendizagem constante, mediante todas as formas de desenvolvimento, constitua traço característico. Esse impulso para a aprendizagem, segundo um ciclo virtuoso de expansão, deve transcender aspirações atreladas tão somente à possibilidade de ascensão de carreira, estendendo-se para a dimensão do crescimento pessoal e cidadão. (BERGUE, 2011; p. 601).

Por ser uma instituição nova, com apenas cinco anos de existência, a Unipampa ainda não possui uma mensuração dos resultados obtidos com a realização destas capacitações. A avaliação de desempenho não analisa se o servidor obtém um título maior que o exigido pelo cargo, que acarretou ou não uma ampliação da sua capacidade profissional. Aparentemente, o incentivo financeiro do servidor poderia se sobrepor à importância da melhoria da qualidade do serviço prestado. A pesquisa também se justifica pela escassa produção científica relacionada com o tema.

Como servidora TAE da Unipampa e administradora, a pesquisadora acredita que a coleta e análise desses dados auxiliarão a administração eficaz e coerente dos recursos humanos da instituição; propiciando à gestão um retrato da realidade atual e possibilitando uma reflexão sobre meios de incentivar os servidores a aplicar os conhecimentos adquiridos para, por consequência, melhorar os serviços prestados aos cidadãos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECURSOS HUMANOS E A REFORMA DO ESTADO

Para Bergue (2010, p. 183), o Estado assiste a um novo estágio do contínuo processo de redefinição de suas formas e fronteiras de atuação, isto porque, como qualquer organização que “sobrevive”, ao passar do tempo, sofre constantes processos de adaptação – transformações que ajustam às novas condições impostas pelo ambiente.

A sociedade, que antes aceitava produtos e serviços de qualidade inferior, passa a exigir do serviço público a mesma qualidade exigida no privado. Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são cobrados no setor público. O cidadão começa a ter consciência dos seus direitos e os exige. Metas, estratégias, treinamentos, gestão por competência, que são comumente apresentados no setor privado começam a aparecer no público também.

Magalhães (2007) afirma que, desde a década de 1990, o setor público brasileiro tem buscado modificar sua atuação perante a sociedade. A área de recursos humanos torna-se essencial, pois são as pessoas que colocam em prática tais mudanças.

Bergue (2010, p. 183) acrescenta ainda que

estas novas condições impostas pela sociedade e pelo Estado dependem, além do repensar de seus objetivos institucionais, de transformações nos processos de gestão pública com reflexos intensos nas estruturas material e humana. Somente pela atuação das pessoas – os agentes públicos – será possível uma nova configuração em termos de estrutura, processos e desempenho.

As pessoas, como peças chaves da organização e principal recurso para que a instituição alcance seus objetivos, devem ser melhor observadas. O setor de Recursos Humanos das instituições, com seus problemas e especificidades, merecem uma atenção especial.

Marconi (2005) *apud* Magalhães (2007, p.57) afirma que há necessidade de desenvolvimento da área de recursos humanos no setor público, de modo a criar condições para solução de alguns problemas ainda presentes, como a desmotivação dos funcionários e a precariedade no atendimento aos cidadãos. Além disso, o conhecimento dos servidores públicos, em algumas situações, é limitado, o que se reflete na realização de um trabalho inferior ao exigido, não correspondendo às necessidades atuais dos cidadãos.

As transformações no papel de RH começaram a partir do momento que a administração pública constatou a necessidade de alterar, profundamente, o perfil da força de trabalho, em direção a um quadro mais qualificado de servidores. Significa dizer que a reforma do Estado teve como um de seus propósitos dar atenção especial à profissionalização de seus recursos humanos. As mudanças na área de recursos humanos, com a reforma do Estado, englobam um trabalho efetivo no sentido de dar atenção especial à capacitação permanente dos servidores pelo treinamento. (MAGALHÃES, 2007, p. 50)

Pacheco (2002) *apud* Magalhães (2007) explica que, a partir de 1995, houve um grande aumento do número de treinamento, possibilitando uma nova visão sobre capacitações no setor público, que, tradicionalmente, era vista apenas como requisito para promoções na carreira. A capacitação passou a ser considerada tanto de interesse do servidor como de sua instituição.

Acrescenta ainda que, no que se refere aos investimentos em treinamento, existe a hipótese de que se gasta muito com capacitação e não se sabe como esses recursos são gastos, pois, os resultados não são mensurados.

Os treinamentos, a partir da reforma do estado, são vistos como imprescindíveis para as instituições. As mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas são constantes. O servidor que não se atualiza torna-se obsoleto neste mundo de intensas mudanças. As capacitações passam de meros requisitos para obtenção de benefícios e condição importante para o servidor desenvolver seu trabalho da forma eficiente, como o cidadão e a instituição esperam e desejam.

2.2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

As pessoas são os principais recursos e patrimônios das instituições. As organizações dependem de pessoas para funcionarem, e isto vai do motorista, do operário, ao gerente ou ao executivo. Uma empresa com máquinas modernas não irá funcionar sem que pessoas estejam por trás delas, para operá-las, para tomar decisões sobre métodos, para manutenção, para decisões estratégicas, entre outras.

Chiavenato (2010, p. 366) considera que

o capital humano passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas

acontecerem. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela.

Magalhães (2007) acrescenta, ainda, que as mudanças que estão ocorrendo com frequência, diversidade, profundidade e rapidez cada vez maiores têm contribuído para uma preocupação generalizada de diversos setores da sociedade quanto à qualificação pessoal. Impõe-se cada vez mais pensar que a questão da qualificação de pessoas é objeto de interesse de diversos segmentos sociais e não apenas de escolas e empresas.

França (2007, p.87) explica que, em virtude das constantes modificações macroambientais, competição por nichos e segmentos de mercado e maior competição interna por ascensão na carreira, é um consenso nas organizações a importância do treinamento em todos os níveis empresariais. Pessoas preparadas produzem melhor e sentem-se mais autoconfiantes. Por outro lado, aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta e frequentemente culpam terceiros por sua falha.

Portanto, as pessoas passam a ser vistas como peças-chaves para a adaptação das organizações em um mercado cada vez mais competitivo, numa sociedade que exige muito mais do que o básico.

Cascio (2010, p.263) corrobora com as informações acima, dizendo que

“empresas do mundo inteiro gastam bilhões de dólares por ano com o treinamento de seus funcionários para que as organizações consigam acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais, os esforços e compromisso da gestão para conseguir uma força de trabalho produtiva e a ampla gama de oportunidades a serem oferecidas aos indivíduos e equipes para o desenvolvimento de suas habilidades técnicas e sociais.”

Acrescenta também que a grande soma de recursos gastos no treinamento nos setores públicos e privados têm grandes chances de crescer ainda mais nos próximos anos, uma vez que as empresas não medem esforços para superar desafios como: supercompetição entre elas, o poder na mão dos clientes, necessidade de manter altos níveis de talento, mudanças tecnológicas e na força de trabalho, necessidade de formação de equipes, entre outros.

Quando se fala em recursos materiais, é preciso ter um cuidado com estoque, com armazenagem, com compras. Nos recursos humanos, a preocupação passa, entre diversas coisas, pela motivação, por condições de trabalho e pela qualificação do quadro de funcionários. É através da qualificação que as pessoas estarão preparadas para as mudanças e também para as exigências do dia a dia.

Bergue (2010) expressa o produto dos processos de trabalho nos seguintes termos:

$$\text{Produção} = f(\text{processos e pessoas})$$

em que o nível de produção de determinado bem ou serviço público pode ser definido como uma função, não somente do número de pessoas envolvidas, mas também do processo de trabalho utilizado. A variável pessoal pode ser incrementada a partir de mudanças quantitativas (número de servidores, via admissão ou realocação), ou qualitativas, pela via da qualificação profissional – treinamento e desenvolvimento – políticas de motivação e incentivos, etc.

Ou seja, qualificar e incentivar pessoas que estão no quadro atual de servidores pode aumentar o nível de produção do serviço da mesma forma que ocorreria caso houvesse uma maior contratação de servidores.

Nesse sentido, pretende-se abordar considerações sobre a importância da qualificação do indivíduo para atender às exigências do mercado, apresentando a definição dos principais termos referentes à qualificação pessoal que são a educação, o treinamento e o desenvolvimento.

2.2.1 Conceitos sobre desenvolvimento e treinamento

Desde a época do homem das cavernas, o filho buscava junto ao pai conhecimentos para sua sobrevivência. No trabalho, nos dias de hoje, isto não é diferente. O profissional precisa se atualizar para sobreviver no mercado, para se adaptar às mudanças, para se desenvolver e trazer ganhos para si e para a instituição em que ele trabalha. É através do treinamento que ele recebe estes novos conhecimentos.

Mourão e Borges-Andrade (2005) apresentam dois autores com conceitos de treinamento e desenvolvimento que se contrapõem.

O primeiro conceito, de Vargas (1996, p. 127), define que "treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades".

O segundo, de Goldstein (1991), explica que treinamento é "a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos e habilidades".

Enquanto Goldstein (1991) considera que o treinado apenas adquire atitudes, conceitos, conhecimentos e habilidades; Vargas (1996) define, de uma forma mais ampla, o processo de treinamento, considerando que este será capaz de provocar uma mudança comportamental do indivíduo, alterando sua forma de pensar e de ser. Ressalta, ainda, que se o treinamento não provocar estas mudanças, não alcançou seus objetivos.

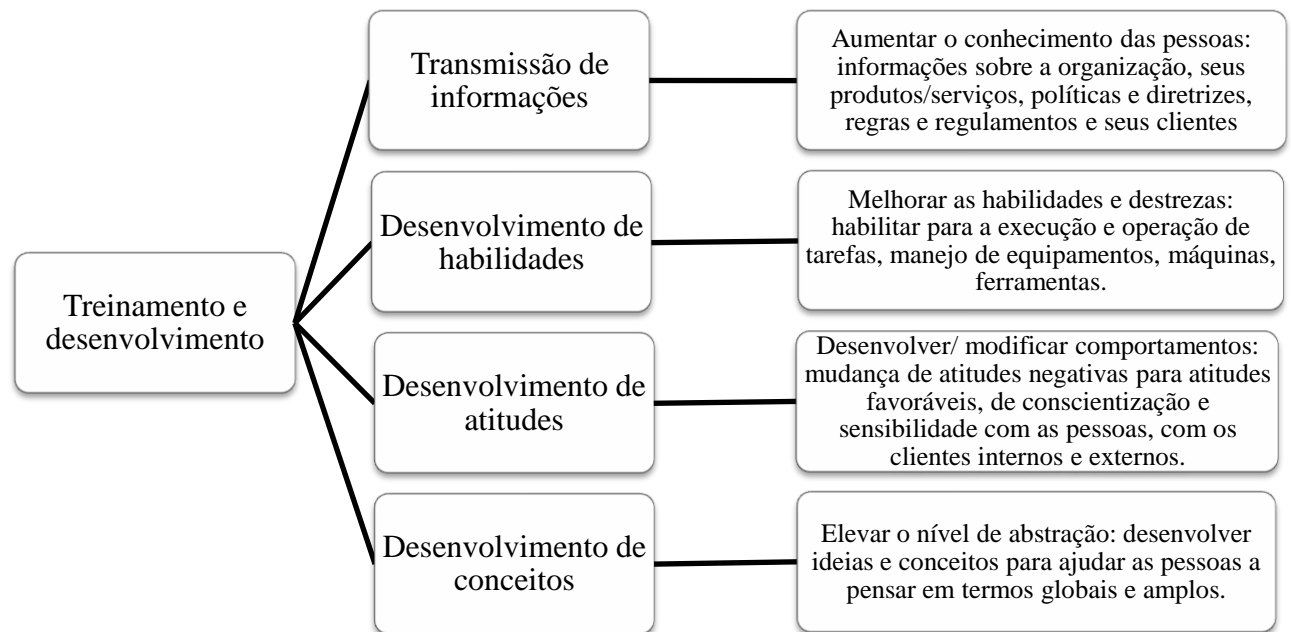
A inadequação do homem moderno, confrontada com as imperiosas necessidades de evolução contemporânea, originou-se de uma educação que se restringiu às dimensões da instrução, que é um papel privativo da formação intelectual ou técnica, visando simplesmente ao 'saber' ou ao 'saber fazer' em detrimento do 'saber ser'. (MEIGNEZ citado por BERGAMINI, 1980)

Chiavenato (2010, p.367) traz um conceito mais moderno de treinamento, em que ele é considerado como um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e tornarem-se cada vez mais valiosas. Complementa ainda que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Chiavenato (2010, p.368) acrescenta ainda que a maioria dos programas de treinamento deseja mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras com a finalidade de melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade. Lembrando, ainda, a importância de se criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização.

A figura 1 representa a visão de Chiavenato (2010) sobre as etapas do processo de treinamento e desenvolvimento.

Figura 1 – As quatro etapas do processo de treinamento e desenvolvimento



Fonte: Chiavenato (2010).

Portanto, o treinamento é visto como uma forma de desenvolver atitudes, habilidades, conhecimentos e conceitos, internalizando o que foi aprendido e, a partir disto, provocar mudanças na forma de pensar do indivíduo, na forma de agir, de se comportar com colegas e superiores, melhorando suas competências e trazendo benefícios não só para si, mas também para a instituição.

A seguir, serão apresentadas as principais diferenças entre educação formal, aperfeiçoamento e treinamento, as peculiaridades do treinamento no serviço público. Os métodos para avaliação dos treinamentos e desenvolvimento serão apresentados posteriormente.

2.2.1.1 Cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional

Para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados, foi necessário conhecer melhor as principais diferenças entre treinamento, educação formal, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

Na resolução 23/2010 da Unipampa, em que é aprovado o Plano de Desenvolvimento de Pessoal da instituição, são apresentadas as seguintes definições nos parágrafos do Art. 1º:

II. aperfeiçoamento: processo de aprendizagem que atualiza, aprofunda conhecimentos e contempla 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;

VI. desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e as habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais respeitando a pluralidade de ações e ideias;

VIII. educação formal: educação oferecida pelos sistemas de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos esses como educação básica e educação superior;

X. 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.

França (2007) explica que educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional é a educação profissional que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão. E, por fim, treinamento é a educação profissional que adapta o homem para um cargo ou função.

Magalhães (2007) acrescenta ainda que o aperfeiçoamento constitui os cursos formais de média duração, em nível de pós-graduação, nas modalidades de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado; enquanto o treinamento abrange os cursos de curta duração, que são as reuniões, congressos e outras atividades de natureza técnico-científico-cultural.

Cattani (2002) *apud* Mourão e Borges-Andrade (2005) conceitua formação profissional como todos os processos educativos que permitem ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços, atribuindo aos trabalhadores um papel ativo no processo de formação profissional.

Bergue (2010) explica que a formação profissional prepara uma pessoa, durante longo prazo, para o exercício da função, desenvolvendo conhecimentos de áreas específicas do conhecimento humano, citando exemplo como as de economista, administrador, etc. Para desenvolvimento profissional, ele apresenta o seguinte conceito:

caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da capacidade profissional com escopo qualificado. Essa dimensão da educação profissional destina-se a preparar o agente para transcender os limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, tais como as diretivas, as de assessoramento superior, ou as de coordenação qualificada. Trata-se, portanto, de empreendimento cuja maturação se processa em um horizonte temporal de médio prazo, conduzido, em geral, na forma de cursos de especialização, mestrado ou doutorado relacionados ao segmento de atividade. (BERGUE, 2010)

Por último, Bergue (2010, p.478) define o treinamento como atividade tipicamente de curto ou curtíssimo prazo, orientada para a preparação do agente, com vistas a desempenhar

atribuições pertencentes à esfera de competência ou órbita de influência do cargo, adaptando o indivíduo às transformações que são operadas em seu cargo.

A partir destes conceitos, pode-se dizer que a formação profissional é o curso de longo tempo que visa a profissionalizar o indivíduo, para que se torne apto a realizar uma função. Já o treinamento é um curso de curto tempo que visa a adaptar os indivíduos a novas exigências do dia a dia profissional.

Para a realização deste trabalho, foram considerados os cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, ou seja, cursos de média duração que visam à qualificação do profissional que já possui a educação formal exigida ao cargo, normalmente, apresentados como cursos de pós-graduação (*lato e strictu sensu*).

2.2.2 Treinamento e desenvolvimento no setor público

O setor público apresenta dificuldades diferentes do setor privado. Casos de desmotivação, acomodação, obsolescência de conhecimento do indivíduo são comumente vistas neste setor, além de um grande número de pessoas em busca de novos concursos públicos e, até mesmo, voltando para o setor privado. O treinamento e desenvolvimento dos servidores auxilia na solução destes problemas. Bergue (2011) demonstra isto no parágrafo a seguir:

A construção de capital humano nas organizações públicas cerca-se de restrições, muitas das quais ausentes do rol de preocupações dos gestores de empresas privadas, tais como a defasagem técnica dos agentes, a cultura organizacional específica e a estrutura normativa, todos fatores intensamente permeados por uma crença de estabilidade. Esses obstáculos, no entanto, não devem atingir os gestores públicos senão para motivá-los pela imposição de um desafio maior. Nesse contexto, as ações de gestão devem orientar-se pela atuação articulada na reforma de estrutura normativa; no redesenho de estruturas e processos de trabalho; na renovação de quadros, programas institucionais de qualificação (treinamento e desenvolvimento), seguidos de posturas gerenciais mais descentralizadas, que estimulem a participação, a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, orientadas para o alcance de melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade das ações do Poder Público.

Esta realidade, presente em todo o serviço público, é também vista nas universidades públicas.

Marques (2002) *apud* Magalhães (2007) cita a sua percepção, explicando que o desenvolvimento de recursos humanos nas universidades deve estar voltado para a promoção da satisfação dos servidores, que se inserem na esfera das instâncias técnicas e

administrativas, visto que o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida desses servidores são aspectos diretamente inter-relacionados.

Estas informações demonstram que a profissionalização e a atualização de conhecimento dos técnicos administrativos em educação das universidades federais vão ao encontro das demandas decorrentes do novo serviço público.

2.2.3 Avaliação de TD&E

Devido a pouca quantidade de material específico sobre avaliação de cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal, para esta pesquisa, a avaliação de treinamento será utilizada como sinônimo de avaliação de cursos de aperfeiçoamento, adaptando o material pesquisado às especificidades dos cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal.

Para vários autores, o treinamento é considerado um processo contínuo, composto de quatro etapas. O conceito de Chiavenato (p. 368) para cada etapa é o seguinte:

- Diagnóstico: é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
- Desenho: é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
- Implementação: é a execução e condução do programa de treinamento.
- Avaliação: É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Como os cursos tratados neste trabalho são apenas os de pós-graduação (*latto e strictu sensu*), em que o indivíduo é que decide como e quando irá realizar, as três primeiras fases não são aptas para análise. Apenas a quarta e última, a avaliação, pode ser analisada.

Bergue (2011) ensina que a fase de avaliação das ações de educação, que pode ser associada à função controle, do ciclo gerencial, retroalimentadora da primeira, implica a identificação dos reflexos gerados pela ação, com vistas ao aperfeiçoamento do sistema.

Ninguém realiza um treinamento ou curso de aperfeiçoamento sem expectativas de que sua vida profissional e pessoal melhore. A instituição também deseja obter benefícios com a qualificação de seu quadro pessoal. Porém, algumas questões devem ser consideradas para que o treinamento alcance resultados positivos.

França (2007, p. 95) afirma que, para que um treinamento possa ser considerado efetivo, deverá impactar uma ação (o treinamento em si) e uma reação (os benefícios que o plano trouxe para os colaboradores e a organização).

Freitas e Borges-Andrade (2004) citam a revisão de literatura realizada por Abbad, Pilati e Pantoja (2003), na qual foi analisada a produção nacional e a estrangeira no período de 1998 a 2001 acerca dos preditores de impactos de treinamento.

Constatou-se que os estudos indicaram variáveis antecedentes do impacto do treinamento no trabalho distribuídas em três categorias: características individuais, do treinamento e de suporte ou clima para transferência. Quanto às características do indivíduo, destacaram-se como preditoras: comprometimento no trabalho, motivação para treinamento, idade, auto-eficácia e locus de controle. As duas últimas variáveis são relativas à personalidade do treinando. Auto-eficácia refere-se à percepção do indivíduo quanto à sua capacidade para obter sucesso em suas realizações, e *locus* de controle refere-se à crença do indivíduo nos fatores internos ou externos que controlam os eventos e o seu próprio comportamento. Quanto às características dos treinamentos, os de natureza cognitiva apresentaram maiores índices de impacto do que os afetivos, havendo poucos estudos sobre os psicomotores.

A revisão feita por Abbad, Pilati e Pantoja (2003) e citada por Freitas e Borges-Andrade (2004) indica ainda o suporte à transferência (denominada também como clima para transferência) como elemento importante para que ocorra o impacto do treinamento no desempenho do indivíduo, citando exemplos como o suporte psicossocial ou o apoio dado pelos chefes e colegas à aplicação no trabalho dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) adquiridos.

Com estas informações, é possível verificar que não basta um bom treinamento, é necessário que o indivíduo tenha interesse em ser treinado, em aplicar o que foi aprendido, que sua personalidade esteja aberta para isto. O tipo de treinamento influencia também o nível de aprendizado, além do clima para transferência, ou seja, o apoio recebido dos demais para a aplicação dos conhecimentos recebidos.

Após conhecer os motivos que podem influenciar na efetividade e no sucesso de um treinamento, pode-se dizer que a avaliação irá subsidiar ao gestor informações sobre o que ocorreu de errado e de positivo no processo de treinamento e os ganhos individuais e organizacionais provocados por ele.

Para Chiavenato (2010), a avaliação do treinamento tem como objetivo verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, sendo necessário ter em mente uma questão fundamental: qual é o objetivo do treinamento? Em qual extensão esse objetivo foi alcançado?

Cascio (2010, p. 264) afirma que, infelizmente, apesar dos bilhões gastos em programas de treinamento e desenvolvimento de RH, pouco é investido na avaliação de seus resultados sociais e financeiros. Cita um estudo realizado por Avolio, Jung e Berson em 2003, sobre programas de desenvolvimento de líderes, em que foi estimado que apenas 10% deles avaliam o real impacto dos programas sobre o comportamento dos gerentes; a maioria leva em conta apenas a satisfação dos participantes como um indicador da eficácia dos programas. (p.264)

Freitas e Borges-Andrade (2004) explicam que muitas avaliações de treinamento analisam o efeito do aprendizado no desempenho do indivíduo, porém poucas investigam seus efeitos no grupo de trabalho e na instituição. Acrescenta ainda que estes dados poderiam subsidiar a tomada de decisão nas organizações.

Considerando o que foi apresentado pelos autores acima, pode-se dizer que a maioria das pesquisas apenas verifica a satisfação individual do treinado, sendo que poucas avaliam os benefícios recebidos pelo grupo, pelo ambiente e pela organização quando um de seus membros recebeu um treinamento ou qualificação.

Esta realidade está sendo mudada, conforme análise de Salas e Cannon-Bowers (2001) *apud* Mourão e Borges-Andrade (2005), quando afirmam que há preocupação crescente nas organizações de que o investimento em treinamento seja justificado em termos de melhoria organizacional, aumento da produtividade ou do desempenho. Estas justificativas podem ser obtidas através da avaliação.

Existem muitos modelos de avaliação de treinamentos. Um dos mais conhecidos e tradicionais é o de Donald L. Kirkpatrick, de 1976, que visa a medir a efetividade e a qualidade dos cursos através de quatro níveis de avaliação. Este será o modelo utilizado para este trabalho.

Kirkpatrick apresentou em 1976 um modelo de avaliação de treinamento que segue válido até os dias de hoje. Nele, são contemplados quatro níveis para a avaliação, sendo eles: reações, aprendizagem, desempenho no cargo e resultados.

De acordo com Donald Kirkpatrick, existem quatro níveis em avaliação de treinamento que, se aplicados em seqüência, são a única forma eficaz de avaliação de resultados. Para o autor, cada nível têm sua importância apesar de que a medida em que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna cada vez mais complexo e aumenta também o dispêndio de tempo, mas em compensação provê informações cada vez mais valiosas. Assim, nenhum nível deve ser menosprezado, mesmo que o responsável pelo treinamento o considere de menor importância. (DUTRA, 1999)

Pinto (2000) complementa dizendo que os níveis de Kirkpatrick são sequenciais. Cada um tem a sua importância e influencia os seguintes. Por isso, nenhum deve ser ignorado, uma vez que considera-se o seguinte mais importante. À medida que se avança nos níveis, o processo torna-se mais complexo e proporciona informações mais valiosas.

Os níveis serão descritos a seguir.

2.2.3.1 Reação

O primeiro nível de Kirkpatrick é a reação. Nele, são avaliadas questões mais simples como as condições gerais do curso.

Meneses (2010) *apud* Bergue (2011) considera que a avaliação de reação enfoca o grau de satisfação das pessoas em relação a diferentes aspectos de ação de educação levada a efeito, tais como: docente, ambiente, metodologia, duração, etc. Trata de uma esfera de análise relativamente simples e de singela operacionalização, o que, em geral, é realizado a partir de questionários devolvidos no final do evento de aprendizagem.

Freitas e Borges-Andrade (2004) complementam dizendo que as reações representam medidas de satisfação com o treinamento em termos de qualidade do programa, instalações e desempenho do instrutor.

Chiavenato (2010) explica que a reação é o “teste do sorriso” ou reação do aprendiz. Mede a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento. Se o facilitador atraiu a atenção do grupo, se o participante gostou dos exercícios, se a sala é confortável e se recomendaria o treinamento a outros.

Kirkpatrick (1994) *apud* Dutra (1999) acrescenta que, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação podem não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado.

2.2.3.2 Aprendizagem

O segundo nível de Kirkpatrick analisa se o principal objetivo do curso foi alcançado. Analisa também se houve aprendizagem, se os conhecimentos foram adquiridos, se houve mudanças da percepção da realidade, se novas habilidades e competências foram desenvolvidas. Esta análise é mais complexa do que a da reação.

Freitas e Borges-Andrade (2004) apresentam um conceito mais simples, definindo que a aprendizagem diz apenas respeito à avaliação das diferenças de desempenho dos treinandos antes e depois do treinamento, em termos dos objetivos instrucionais.

Chiavenato (2010) vai mais além, dizendo que o aprendizado avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem, se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se mudou suas atitudes e comportamentos como resultados do treinamento.

Dutra (1999), citando Kirkpatrick (1994) afirma que, para analisar se houve aprendizado, é necessário verificar se ocorreram as seguintes atitudes em consequências da participação do indivíduo no curso: mudança na forma de perceber a realidade; e/ou aumento de conhecimentos; e/ou aumento de habilidades.

Por fim, Meneses (2010) *apud* Bergue (2011) demonstra que a dimensão da aprendizagem avalia a apreensão do conteúdo desenvolvido e a consecução dos objetivos propostos para a ação, procurando identificar o quanto as competências pretendidas foram de fato apropriadas.

Como foi ressaltado anteriormente, o treinamento não alcançará seus objetivos se os conhecimentos, habilidades e atitudes propiciadas por ele não forem internalizadas pelos frequentadores. Não basta apenas receber conceitos prontos, o treinado tem de ser capaz de adaptar estes conceitos a sua realidade, de mudar suas atitudes, aumentar e pôr em prática seus conhecimentos.

2.2.3.3 Comportamento no cargo ou desempenho

Alguns autores afirmam que, se não ocorrer uma mudança de comportamento do treinado, não houve aprendizado. O terceiro nível de Kirkpatrick analisa o comportamento individual no cargo e/ ou melhoria do desempenho do treinado. Verifica se o que foi ensinado e estimulado pelo curso ocasionou numa melhoria nos serviços prestados.

Para Borges-Andrade (2002) *apud* Freitas e Borges-Andrade (2004), o impacto de treinamento no trabalho – denominado comportamento no cargo – pode ser conceituado como

a ocorrência de melhorias significativas no desempenho específico ou no desempenho geral da pessoa treinada, como resultado da aplicação no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos em treinamento.

Dutra (1999) cita a definição de Kirkpatrick (1994) sobre este nível como a extensão da mudança de conduta e de procedimento que ocorre porque a pessoa participou do treinamento. Explica que, para que a mudança de comportamento ocorra, quatro condições fazem-se necessárias: a pessoa precisa querer mudar, a pessoa precisa saber o quê e o como mudar, a pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto e a pessoa precisa ser premiada pela mudança; sendo que as duas primeiras, o treinamento pode auxiliar, mas nas últimas, só depende do chefe imediato.

Meneses (2010) *apud* Bergue (2011, p. 420) considera que a avaliação comportamental alcança aspectos indicadores de mudança de comportamento em decorrência da ação de educação. A avaliação de resultados busca identificar o impacto da ação no que diz respeito à transformação das condições de oferta de determinado bem ou serviço público, relacionada com o conceito de efetividade.

Chiavenato (2010) complementa estes conceitos dizendo que este nível avalia o impacto do trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento. Se não há mudanças comportamentais, então o treinamento não está funcionando ou há algo estranho no programa de treinamento. Quando o colaborador retorna ao ambiente de trabalho, muitos fatores em conjunto podem apoiar a mudança comportamental, incluindo o papel de apoio do gerente e um clima que facilita e incentiva a tentativa de um novo comportamento.

Pinto (2000) acrescenta a explicação de que, no nível 3, procura-se avaliar a mudança de comportamento aduzida pelos novos conhecimentos, isto é, até que ponto estão a ser postos em prática, contribuindo para a melhoria do desempenho. Visa-se, neste nível, a melhorar o nível de desempenho, da produtividade do indivíduo nas suas diversas competências funcionais, o “saber saber”, o “saber fazer” e o “saber estar ou ser”.

Neste nível, portanto, o treinamento não só traz conhecimentos, mas muda o comportamento do treinado, desenvolvendo e estimulando seu desempenho no trabalho. Quando um servidor melhora seu desempenho, faz seu trabalho de forma mais eficaz, trazendo posteriormente, benefícios para a instituição e para seus clientes.

Também é apresentado o clima para transferência, no qual o chefe, os colegas e o ambiente devem auxiliar na mudança, e o treinado deve obter premiações pelas mudanças realizadas. A participação do chefe, no processo de mudança de comportamento, é primordial.

Kirkpatrick (1994) *apud* Dutra (1999) cita cinco tipos diferentes de climas gerados pela chefia:

- Reativo: o chefe proíbe a mudança, vedando o que foi aprendido.
- Desencorajador: não proíbe, mas acredita que o que foi ensinado não é significativo.
- Neutro: o chefe “finge” ignorar que o servidor realizou o treinamento. Se o subordinado desejar mudar, o chefe não impede, mas também não estimula.
- Encorajador: o chefe tenta estimular o subordinado a não só aprender, mas aplicar no seu trabalho o que foi aprendido.
- Requisitante: o chefe estimula e garante a transferência do aprendizado para o trabalho. É participativo e, em alguns casos, estabelece na avaliação de desempenho do subordinado (ou através de contratos) o compromisso de que ele mude o comportamento depois do curso.

2.2.3.4 Resultados

O último e mais complexo nível de avaliação apresentado por Kirkpatrick é o resultado. Nele, são analisadas as mudanças que o indivíduo, após a realização do curso, provoca no seu setor e na organização.

Chiavenato (2010) define resultado como a medição do impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. O treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo quando tem um propósito definido neste sentido.

Pinto (2000) afirma que, no nível 4, procura-se avaliar a variação detectada a partir de indicadores concretos. Determina-se, assim, as mudanças de comportamento verificadas e a sua colocação ao serviço de determinada organização.

Acrescenta ainda que, para medir a eficácia registrada, podem-se usar os seguintes medidores: melhor nível de proficiência; menor tempo de execução de tarefas; menor número de reclamações por unidade de tempo ou serviço; melhoria da qualidade dos produtos face aos anteriores; modificação dos processos produtivos; aumento das receitas por mudanças estratégicas originadas pela formação;

Por fim, Kirkpatrick (1994) *apud* Dutra (1999) define este nível como os resultados alcançados, porque os funcionários participaram do treinamento. Resultados incluem aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custo, redução de acidentes, aumento de vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento.

Deste modo, pode-se afirmar que os resultados, motivos de avaliação do quarto nível, são os benefícios que os treinados propiciaram para a organização e, conseqüentemente, para seus clientes. É o nível que apresenta maiores dificuldades para análise, em que melhorias de processos, produtos, serviços, tempo de retorno são vistos como resultados positivos.

2.2.3.5 ROI (Return of investment)

O Retorno do investimento, que foi posteriormente incluído como quinto nível de avaliação no treinamento, pode ser definido como “quanto” a instituição ganhou com o treinamento do indivíduo.

Para Chiavenato (2010), o ROI significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito.

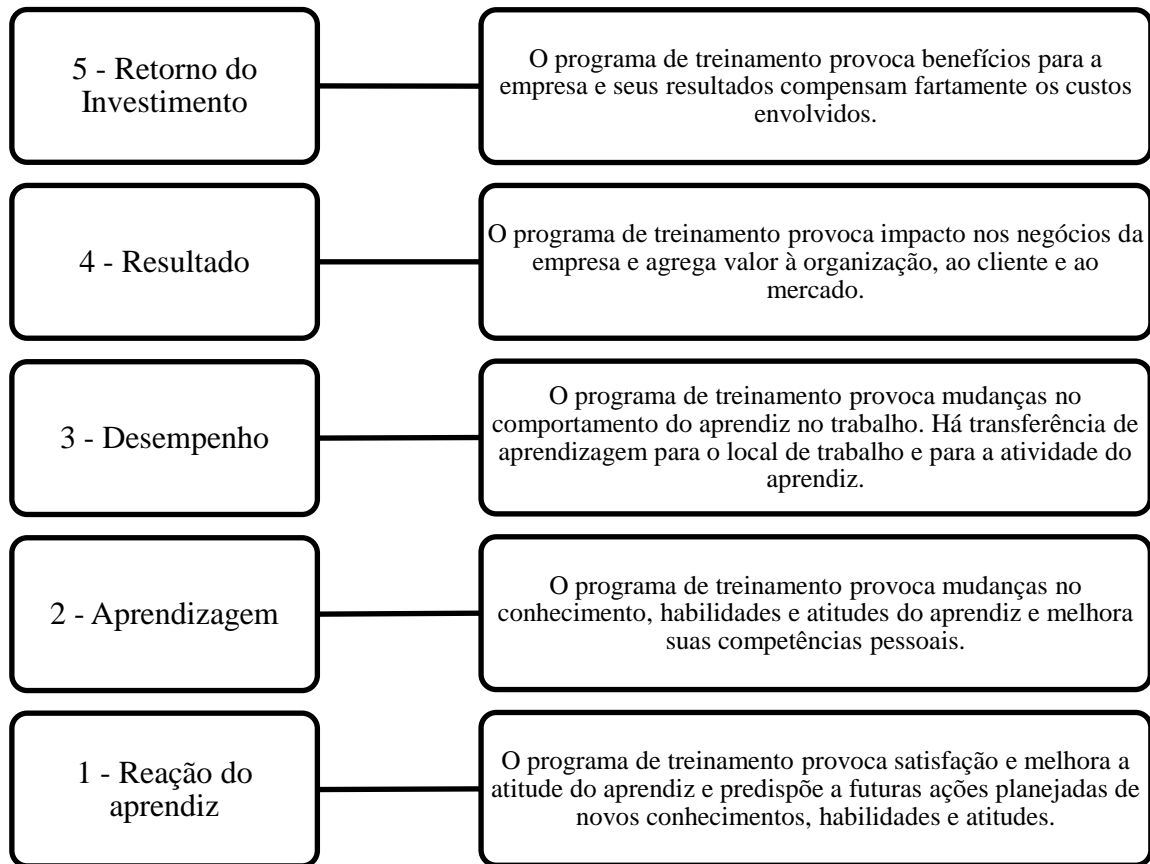
Completando, ainda, que o importante é especificar claramente os objetivos propostos para o treinamento e, em função deles, avaliar seus resultados. A avaliação do retorno do investimento (ROI) em treinamento requer definição prévia de indicadores e mensuradores claros e objetivos. Os indicadores acima poderão ser úteis para verificar se o treinamento atingiu seus objetivos e valeu a pena o investimento realizado pela empresa.

Freitas e Borges-Andrade (2004) destacaram que o uso pouco frequente da metodologia ROI deve-se à complexa combinação de habilidades específicas necessárias para a realização desse trabalho, do tempo despendido e do custo, inclusive político, embutidos na sua consecução.

Para este trabalho, o ROI não tem relevância, visto que os investimentos para a realização dos cursos são individuais. A Universidade não paga os cursos realizados.

A figura 2 é um resumo da avaliação dos resultados do treinamento, contendo os cinco níveis, conforme Chiavenato (2010).

Figura 2 – A avaliação dos resultados do treinamento.



Fonte: Chiavenatto (2010).

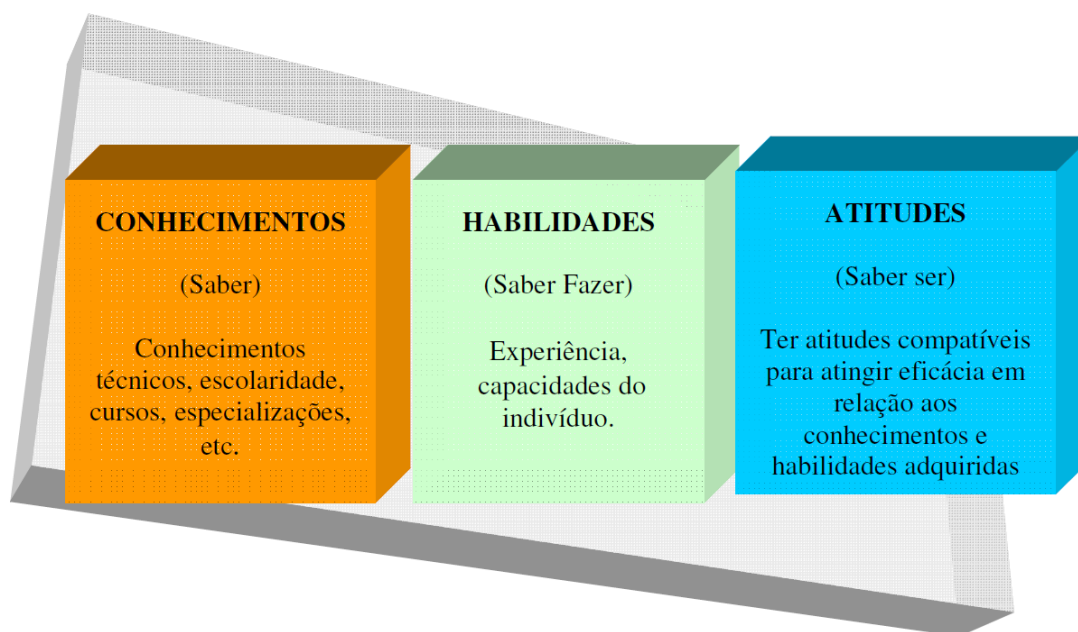
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Para que se possa caracterizar o que é gestão por competência e quais os benefícios que sua implantação pode trazer para a instituição, é necessário que se defina o que é competência.

Para Siqueira (2008, p.21), o conceito de competência envolve os saberes ou conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras, o saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas, os truques de ofício, e que se desenvolvem na prática quotidiana de uma profissão e ocupação; finalmente, o saber-ser, compreendido como saber social ou de senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios, complexos, interpretações e visões do mundo.

A figura 3 apresenta as três dimensões da competência, em uma adaptação de Ruzzarin (2002) feita por Amaral (2008), em que constam o “saber” (conhecimentos), o “saber fazer” (habilidades) e o “saber ser” (atitudes).

Figura 3 – As três dimensões da competência



Fonte: Adaptação de Amaral (2008) de ilustração elaborada por Ruzzarin (2002).

Portando, conforme Amaral (2008), ser competente passa a ser a consequência da utilização adequada pelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que ele desempenha.

Bergue (2011) contextualiza estas três dimensões da competência, na realidade da administração pública:

- **Conhecimentos:** entendidos como aqueles elementos conceituais ou técnicos que cada pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade. São considerados o vetor mais facilmente operacionalizável no caso da administração pública. Em oportunidades como elaboração dos editais de concurso público, na estruturação dos cursos de formação das carreiras que os tem, nos cursos de capacitação, entre outros, revela-se possível a introdução destes elementos. Ex.: conhecimento sobre teorias organizacionais, sobre legislação, funcionamento da administração pública, etc.

- **Habilidades:** em síntese, diz respeito à capacidade de conversão do conhecimento em ação. Ex.: capacidade analítica, comunicação, flexibilidade, capacidade de persuasão, etc.

- Atitude: está mais relacionado a atributos de personalidade e postura pessoal e profissional. São também elementos que revelam o impulso do agente para a ação. Ex.: transparência, cortesia, respeito ao trabalho do outro, etc.

A gestão por competências, por sua vez, é a modalidade de gestão que busca não só incentivar o indivíduo a desenvolver suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas, também, identificá-las e valorizá-las, a fim de que a instituição ganhe com o que foi desenvolvido.

Conforme Dutra (2004) *apud* Amaral (2008) a gestão de pessoas por competências (GPPC) é um modelo de gestão que visa a reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo, sendo este modelo particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade.

Siqueira (2008, p.24) afirma que gestão por competência é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento de conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções de servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

O autor acredita que é por intermédio do processo de aprendizagem e de seus "feedback's" que as empresas podem desenvolver as competências essenciais ao posicionamento estratégico, pois tal processo está intimamente ligado à gestão do conhecimento nas organizações. Para ele, a educação é a fórmula de geração de líderes.

Os cursos de pós-graduação, que têm por característica serem de média duração e buscarem especializar o aluno e potencializar a formação que o indivíduo já recebeu anteriormente, podem ser um excelente aliado no desenvolvimento de competências do indivíduo. Caberá à instituição, criar métodos de utilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos por estes indivíduos, oportunizando que estes conhecimentos, habilidades e atitudes sejam utilizados em benefício da organização.

Arthur (1996) *apud* Amaral (2008) complementa estes conceitos, afirmando que a gestão por competências coloca organização e pessoas, lado a lado, propiciando um processo contínuo de troca de competências.

Ou seja, a empresa incentiva e estimula que os seus profissionais desenvolvam seus conhecimentos, habilidades e atitudes e a empresa recebe em troca estas competências, vislumbrando uma maior facilidade da instituição alcançar seus objetivos.

Amaral (2008) explica, ainda, que

a gestão por competências constitui um desafio para qualquer organização que a desejar implantar, devido às mudanças organizacionais que impõe. A liberdade de operar ao nível das competências dos indivíduos exigirá da organização, como contrapartida natural, dar as condições tanto para a evolução dos funcionários, quanto para a efetivação dos resultados dessa evolução. E essas condições, invariavelmente, passam por pontos tais como o aumento da autonomia dos profissionais, os quais obviamente afetam a estrutura organizacional em seus aspectos mais profundos. Pontos esses, que no setor público são muito menos flexíveis do que no setor privado.

Assim, a empresa não pode só desejar que os seus colaboradores busquem desenvolver suas competências, elas necessitam criar um clima e dar condições para que os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas pelos indivíduos possam impactá-la e favorecê-la.

2.3.1 Gestão por competência na administração pública

A gestão por competência, comumente vista na gestão de pessoas da administração privada, começa a despertar interesse na administração pública também.

Bergue (2011, p.557) afirma que o conceito de gestão por competência surge no decreto 5.707/2006:

Art. 1º Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades de administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- 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.

O autor comenta ainda sobre o inciso 2 do artigo 2º do mesmo decreto, que define gestão por competência como:

II – gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

O plano de desenvolvimento de pessoal da Unipampa (2010) no seu artigo 5º, em consonância com este decreto, apresenta como objetivos específicos do plano:

- I. proporcionar o desenvolvimento integral do servidor;
- II. envolver o servidor na construção e na implementação do Projeto Institucional;
- III. estimular a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;
- IV. promover educação permanente em consonância com as necessidades institucionais;
- V. adotar uma metodologia de avaliação de desempenho do servidor, com sentido pedagógico e gerencial;
- VI. estimular a integração entre ambientes organizacionais e entre as diferentes áreas de conhecimento;
- VII. conscientizar o servidor para que os valores e as práticas sociais da região sejam considerados no seu trabalho;
- VIII. adequar o quadro de pessoal às necessidades institucionais;
- IX. implementar mecanismos de diagnóstico periódico do ambiente institucional;
- X. proporcionar um bom ambiente de trabalho ao servidor, criando condições internas para a promoção de sua saúde e do seu bem estar.

Portanto, é interesse tanto do governo federal quanto da instituição, o estímulo das competências do servidor. Conhecer as competências da equipe de trabalho e estimular a aplicação destas é um grande desafio para a organização.

A noção geral de competências, desde que devidamente ressignificada para o contexto da administração pública – e não transplantadas diretamente ou adequada – pode afetar sobremaneira o desenho dos cargos públicos e, por conseguinte, as carreiras. A arquitetura geral dos cargos públicos, atualmente, preserva os valores estruturais do pensamento administrativo clássico: denominação, síntese de atribuições, atribuições detalhadas, requisitos de investidura e remunerações. Esse formato, de modo geral, tem ênfase na descrição de atribuições previstas para o cargo e na remuneração (essa em geral assentada no paradigma funcional). (BERGUE, 2011, p. 557)

Conhecimentos, habilidades e atitudes podem estar sendo perdidas por serem cobrados apenas os requisitos de investidura, não havendo uma análise de que outras competências o indivíduo tem, suas principais características, suas diferenças dos demais, e como estas poderiam ser melhor utilizadas para o benefício da instituição.

Bergue (2011) levanta alguns referencias que devem ser levados em conta nos programas de qualificações para que ocorra a adoção dos conceitos de gestão por competência, no redesenho de cargos e carreiras na administração pública:

- Assumir as competências dos agentes como categoria central nos ativos organizacionais (geradores de valor para a sociedade);
- Ser de natureza continuada;
- Enfatizar a aprendizagem e produção autônoma de conhecimento;
- Assumir um perfil customizado (evitando eventos em massa, e respeitando especificidades);
- Valorizar diferenças e agregá-las ao contexto da organização;
- Destacar a autoavaliação;

- Adotar métodos não convencionais.

Outra questão que pode ser problemática na gestão de competências no serviço público é a estabilidade do servidor. Amaral (2008) indica que, esta modalidade de gestão deve transformar a estabilidade de fraqueza para força.

Deve-se usar a estabilidade como uma forma não de estagnação, mas como segurança para experimentar a evolução e habilitar a melhoria. Como não há o risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo. Do ponto de vista do servidor, é preciso um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos, para que instale as competências individuais mais importantes para o seu sucesso profissional. A gestão por competência, revoluciona o conceito de carreira, com o conhecimento das suas competências o servidor tem a noção do seu real potencial e com isto, aumenta as suas oportunidades de trabalho, rompendo os limites da carreira. (ARTHUR,1996 *apud* AMARAL, 2008).

Carvalho (2011) afirma que o grande desafio para a gestão de pessoas da organização, é identificar o perfil das competências e transformá-las em resultados, fazer com que o profissional perceba a sua valorização em termos de reconhecimento e, posteriormente, no desenvolvimento profissional.

Esta prática acarretará em benefícios não só para o servidor, mas para a instituição, tornando os serviços prestados mais eficientes, efetivos e eficazes.

2.4 GESTÃO DE CARGOS E CARREIRAS

Outra questão importante para a gestão de pessoas das organizações é a gestão de cargos e carreiras.

Siqueira (2008) define gestão de carreira como um processo pelo qual as pessoas desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. Cita que neste processo contínuo, o indivíduo coleta informações sobre si mesmo e sobre o mundo de trabalho, e:

- a) traça um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas;
- b) estabelece metas realistas, baseadas nessas informações;
- c) estabelece e implementa uma estratégia para o alcance de metas;

d) avalia a eficácia da estratégia e a relevância das metas.

Estas informações irão auxiliá-lo na tomada de decisões sobre seu futuro profissional.

Bergue (2011, p. 599) afirma, em síntese, que os recursos humanos são imprescindíveis no serviço público e que a carreira é a responsável por relacionar as pessoas à organização pública e, em larga medida, influencia comportamento, desempenho e desenvolvimento dos agentes.

Complementa dizendo que gerenciar pessoas no setor público, em particular, é gerenciar pessoas e suas histórias de vida, trajetórias, expectativas e relações interpessoais e funcionais no contexto da organização. Essas dimensões, como se percebe, são amplas e complexas demais para serem suportadas pelas definições convencionais de carreiras, claramente inspiradas em padrões clássicos do pensamento gerencial.

Amaral (2008) afirma que a gestão de carreiras deve servir como base para a gestão por competências.

A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras. À empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em seu crescimento profissional (DUTRA, 2004; SILVA, 2003; ARTHUR, 1996 *apud* AMARAL, 2008).

Rabelo de Santos (2010) *apud* Bergue (2011, p. 600) corrobora com esta informação, quando afirma que um dos reflexos mais diretos da introdução da gestão por competências na administração pública está na conformação dos cargos e carreiras.

Bergue (2011, p. 600) complementa que

o esforço de desenhos de cargos e empregos públicos parte, fundamentalmente, das condicionantes dos processos de trabalho, no nível de oferta no mercado de recursos humanos, e da tecnologia disponível. Os processos (neles inserido o padrão tecnológico específico), por sua vez, exigem de seus agentes operadores determinadas características pessoais e profissionais, atributos que delineiam o denominado perfil profissional do agente público.

A partir disto, Bergue (2010) afirma que a definição desse perfil profissional requer a adoção de, no mínimo, duas premissas básicas de trabalho, quais sejam:

- 1 – as pessoas são o principal ativo (gerador de valor) da organização pública;
- 2 – o setor público desenvolve atividades intensivas em utilização de pessoas.

Bergue (2010) afirma também que, a partir dessas premissas de trabalho, deve-se assumir que o perfil desejado de servidor público exige a presença de atributos pessoais e profissionais como as seguintes: Pessoas com capacidade de aprendizagem contínua;

- Pessoas capazes de mobilizar suas competências pessoais e profissionais;
- Multifuncionalidade e flexibilidade;
- Pessoas com capacidade de cooperar e atuar em equipes de trabalho.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizada para este trabalho foi exploratória-descritiva. Conforme Collis e Hussey (2005, p.24), a pesquisa exploratória é utilizada em pesquisas quando não se possui conhecimento do assunto ou quando se deseja buscar mais informações a respeito de determinado problema. Sampieri, Collado e Lucio (2006) complementam esta informação, informando que estudos exploratórios são normalmente realizados quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes.

Com isto, o pesquisador aproxima-se de especificidades do tema, obtendo informações até então desconhecidas ou com pouco conhecimento, objetivando uma descrição mais precisa sobre o problema.

Além de caracterizar-se como pesquisa exploratória, ela também é descritiva, pois irá mostrar familiaridades e comportamentos de um grupo específico de servidores da instituição.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno submetido à análise.

A pesquisa apresenta uma natureza quantitativa, utilizando-se a totalidade dos servidores ocupantes do cargo de administrador da Universidade, apurando assim opiniões, atitudes e interesses compartilhados por esta população. Os dados foram colhidos através de questionários autoaplicáveis, enviados por e-mail aos entrevistados, composto de perguntas claras e objetivas, garantindo assim a uniformidade e a padronização dos resultados. A análise dos dados foi feita através de métodos estatísticos.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi um *E-Survey*, questionário enviado por e-mail, em que os entrevistados respondem às alternativas que melhor retratem a sua percepção e realidade.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005), o questionário compreende um instrumento de coleta de dados primários, com uma série ordenada de perguntas, que podem ser

respondidas sem a presença do entrevistador. O questionário deve conter perguntas específicas, que sejam capazes de obter a informação desejada, o questionário também precisa incentivar o entrevistado, evitando gerar esforço e cansaço.

A pesquisa foi elaborada no *GoogleDocs*, construindo questionários on-line, nos quais o público responde ao questionário sem prazo estipulado de tempo e sem obrigação. Os questionários compreenderam assuntos relacionados ao referencial teórico, propiciando mensurar a eficácia dos cursos realizados pelos administradores.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O foco da pesquisa foram os Técnicos Administrativos em Educação da Fundação Universidade Federal do Pampa, ocupantes do cargo de Administrador.

Segundo Malhotra (2006), população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema de pesquisa e amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo.

A instituição escolhida para estudo foi a Unipampa e a categoria escolhida foi a de TAEs por se tratar do local e categoria da pesquisadora. O cargo de administrador, além de ser o mesmo da pesquisadora, é o cargo de nível superior dos Técnicos Administrativos que apresenta maior número de servidores na universidade. Por ser um cargo de nível superior, a probabilidade de estarem realizando ou já terem concluído um curso de pós-graduação é maior do que aqueles de nível médio.

A população desta pesquisa foi restrita aos técnicos administrativos em educação ocupantes do cargo de administrador, lotados nos 10 campi da Unipampa, na reitoria e em seus órgãos.

O número de técnicos ocupantes do cargo de administrador foi levantado junto à Pró-reitoria de Gestão de pessoal da Unipampa e os e-mails através do site institucional.

3.3 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

O questionário foi dividido em três partes. A primeira continha questões que visavam a conhecer o perfil dos entrevistados. Questões como sexo, estado civil, campus de lotação foram apresentadas. Uma das questões era a data de nascimento para que, caso a mesma pessoa respondesse duas vezes a pesquisa, a pesquisadora pudesse excluir uma das respostas.

Outra questão apresentada como obrigatória na primeira fase foi a realização ou não de curso de pós-graduação. A partir desta resposta o respondente era encaminhado para o segundo bloco de perguntas (caso positivo) ou para o último (caso negativo).

O segundo bloco da pesquisa tinha por objetivo conhecer mais sobre o curso de aperfeiçoamento realizado pelo entrevistado e suas expectativas com o curso.

O último grupo de perguntas era sobre as percepções dos entrevistados sobre cursos de pós-graduação. A maioria das questões eram específicas para quem realizou cursos de aperfeiçoamento, porém algumas perguntas eram abertas para todos responderem.

3.3.1 Aplicação do instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi elaborado através do “*GoogleDocs Survey Toll*”, utilizado para questionários on-line. O link foi enviado por e-mail, os entrevistados responderam às questões e, após, os dados foram enviados a pesquisadora.

Foram realizados três testes pilotos para avaliação do questionário, nos quais foram verificadas questões que apresentavam problemas de interpretação e, após analisadas, foram ajustadas. Os testes foram aplicados em administradores de campus distintos.

O questionário foi enviado através de e-mail aos 86 administradores da universidade, excluindo a autora da pesquisa. Quarenta e oito (48) pessoas responderam ao questionário, obtendo-se assim um retorno de 56% da população.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi desenvolvida visando a responder aos objetivos da pesquisa. Os dados foram tabulados através do Microsoft Office Excel 2007 e analisados com base no referencial teórico.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados com a pesquisa serão apresentados a seguir.

4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

As primeiras sete questões da pesquisa visavam a conhecer o perfil do servidor entrevistado. Os dados recolhidos estão sintetizados na tabela 2:

Tabela 2 – Perfil do entrevistado

Questões	Opções	Quantidade	Porcentagem	Total
Faixa etária	Até 25	02	4%	48
	De 25 a 30	20	42%	
	De 31 a 40	20	42%	
	Mais de 40	06	13%	
Sexo	Feminino	23	48%	48
	Masculino	24	50%	
	Não informou	01	2%	
Estado civil	Solteiro	19	40%	48
	Casado	15	31%	
	União estável	09	19%	
	Divorciado/ separado	05	10%	
	Viúvo	0	0%	
Lotação	Campus Alegrete	03	6%	48
	Campus Bagé	01	2%	
	Campus Caçapava do Sul	02	4%	
	Campus Dom Pedrito	03	6%	
	Campus Itaqui	02	4%	
	Campus Jaguarão	01	2%	
	Campus S. Livramento	04	8%	
	Campus São Borja	04	8%	
	Campus São Gabriel	04	8%	
	Campus Uruguaiana	03	6%	
	Reitoria/ pró-reitorias	21	44%	
Tempo de trabalho na Unipampa	Até 01 ano	04	8%	48
	De 01 a 02 anos	13	27%	
	De 02 a 03 anos	10	21%	
	Mais de 03 anos	21	44%	
Exercício função gratificada ou cargo de direção	Sim	12	25%	48
	Não	36	75%	
Realização de cursos de pós-graduação	cursou e concluiu	29	60%	48
	cursou e não concluiu	0	0%	
	Cursando	18	38%	
	não cursou mas pretende	01	2%	
	não cursou nem pretende	0	0%	

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Nota-se, através da tabela 2, que a maioria dos administradores entrevistados possui idade inferior a quarenta anos, sendo que de vinte e cinco a trinta anos e de trinta e um a quarenta anos apresentam os mesmos 42%. Apenas 13% possui idade superior a quarenta anos. 50% dos respondentes são homens e 48% mulheres, sendo que um não respondeu à pesquisa. Em relação ao estado civil, 40% são solteiros, 10% são divorciados/separados, enquanto 50% são casados ou possuem união estável.

Conforme informações da Pró-reitoria de Gestão de Pessoal da Unipampa, a maioria dos administradores estão lotados na reitoria, sendo que os Campi possuem, geralmente, de quatro a seis técnicos ocupantes deste cargo. Dos entrevistados, 44% estão lotados na reitoria ou em seus órgãos, enquanto 46% estão lotados nos dez campi da universidade. Administradores de todos os Campi responderam à pesquisa.

Em relação ao tempo de trabalho na Unipampa, a maioria está há mais de três anos na instituição (44%), 21% estão de dois a três anos exercendo sua função, 27% estão de um a dois anos e 8% estão há menos de um ano. Considerando que a Unipampa tem apenas cinco anos de existência, este é um fato relevante. Estas pessoas que estão há mais de três anos na instituição, provavelmente auxiliaram no processo de criação e estruturação de processos existentes até hoje.

Na tabela observa-se também que 75% não exercem cargo de direção ou função gratificada na instituição, porém em número relevante, 25% dos entrevistados, exercem.

A última questão deste bloco visava a verificar a situação dos respondentes em relação aos cursos de pós-graduação. As respostas iriam indicar para qual grupo de perguntas o servidor seria direcionado. 60% dos questionados informaram que já cursaram e concluíram algum curso de pós-graduação, enquanto 38% ainda estão cursando, totalizando 98%. Estes passaram a questões mais específicas sobre cursos e seus benefícios. Apenas 2% responderam que ainda não cursaram uma pós-graduação, encaminhados então para perguntas que mostravam uma visão mais ampla da investigação

4.1 CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Na segunda parte do questionário, com questões de oito a doze, o entrevistado respondeu questões referentes ao curso de pós-graduação que realizou ou está realizado. Estas questões visavam a obter um maior conhecimento sobre os cursos, além de verificar as

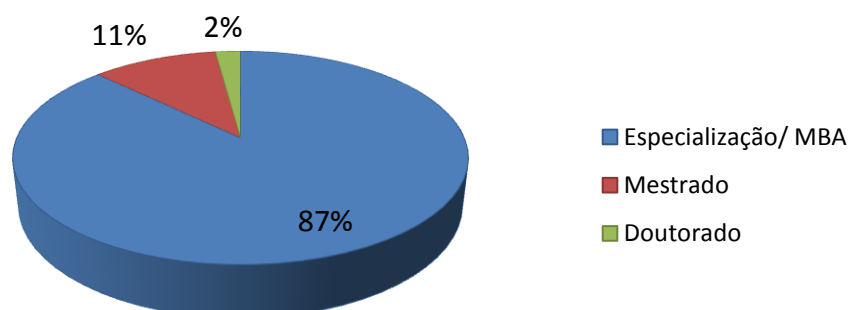
expectativas dos respondentes. Os entrevistados que não haviam cursado pós-graduação não receberam estas questões. Portanto, o total de respondentes diminuiu para quarenta e sete.

Tabela 3 - Modalidade do curso de pós-graduação realizado/ em andamento (%)

Opções	Quantidade	Porcentagem
Especialização/ MBA	41	87%
Mestrado	5	11%
Doutorado	1	2%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 4 - Modalidade do curso de pós-graduação realizado/ em andamento (%)



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

A tabela 3 e a figura 4 mostram que a maioria dos entrevistados (87%) respondeu que o curso de pós-graduação frequentado foi *lato sensu*, ou seja, o de especialização ou MBA (*Master of Business Administration*). Apenas 13% optaram por cursos *stricto sensu*: 11% mestrado e 2% doutorado.

Considerando a diferença dos percentuais de incentivos recebidos para a qualificação, conforme o Art. 12 e o Anexo IV da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o número de mestrandos e doutorandos ainda é baixo. Porém, os entrevistados possuem pouca idade e ingressaram no serviço há pouco tempo, como mostrou a tabela 2 e esta realidade provavelmente mudará com o passar do tempo.

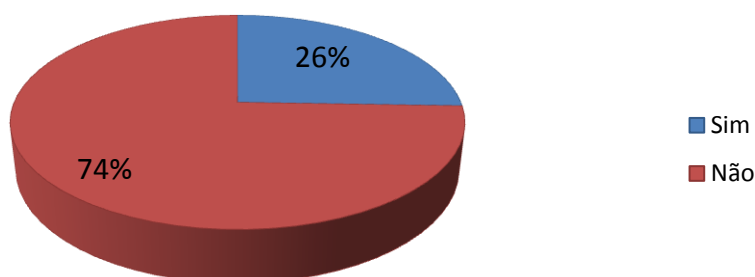
A nona questão visava a identificar se os entrevistados haviam mudado de atividades e/ou funções em decorrência da realização do curso.

Tabela 4 - Mudança de atividades/ funções em decorrência da realização do curso (%)

Opções	Quantidade	Porcentagem
Sim	12	26%
Não	35	74%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 5 - Mudança de atividades/ funções em decorrência da realização do curso (%)



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Estes dados mostram que apenas 26% dos entrevistados exerceram funções e atividades diferentes durante/após a realização do curso. A maioria, 74%, seguiu com as mesmas.

Bergue (2010) indicou que cursos de desenvolvimento profissional, neste caso, de pós-graduação, ampliam a capacidade profissional e preparam o indivíduo a transcender os limites do seu cargo e para realizar funções mais complexas.

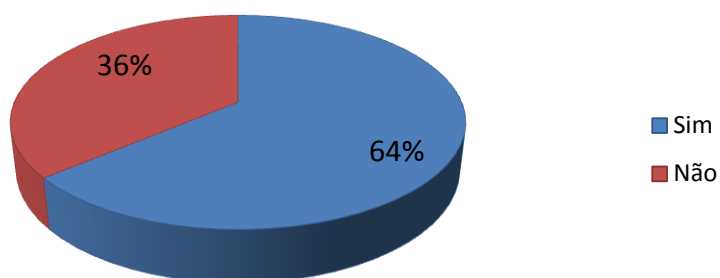
Portanto, esta questão é de relevante importância, já que mostra que mesmo os profissionais estando mais preparados do que antes de fazerem o curso, seguem realizando as mesmas funções e atividades de antes. Aparentemente, a instituição não está aproveitando o que foi desenvolvido por eles nos cursos.

Tabela 5 – Relação do curso de pós-graduação realizado com a função ocupada na instituição (%)

Opções	Quantidade	Porcentagem
Sim	30	64%
Não	17	36%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 6 – Relação do curso de pós-graduação realizado com a função ocupada na instituição (%)



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

A figura 6 e a tabela 5 indicam que a 64% dos entrevistados realizou ou realiza cursos relacionados com a função exercida na Unipampa contra 36% que realizaram cursos sem relação direta. A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 incentiva com percentuais maiores aqueles servidores que realizaram cursos relacionados com a área de trabalho. Esta questão será complementada com a figura 31.

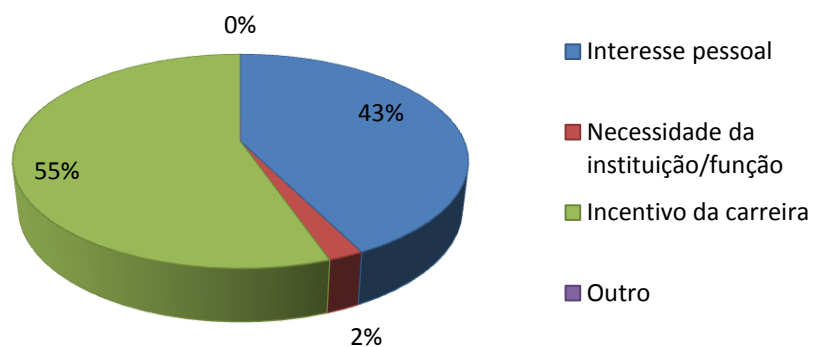
A pergunta onze é uma das mais importantes desta pesquisa. Nela, foi solicitado ao servidor que apontasse o principal motivo para a realização do seu curso de pós-graduação. A tabela 6 e a figura 7 demonstraram os resultados:

Tabela 6 – Principal razão para realização do curso de pós-graduação (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Interesse pessoal	20	43%
Necessidade da instituição/função	1	2%
Incentivo da carreira	26	55%
Outro	0	0%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 7 – Principal razão para realização do curso de pós-graduação (%)



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

A figura 7 evidencia que a maioria (55%) dos entrevistados realizou o curso devido ao incentivo da carreira dos técnicos administrativos em educação. Enquanto isto, 43% respondeu que foi por interesse pessoal e apenas 2% por necessidade da instituição/ função.

Os resultados apresentados nesta questão vão contra o que Pacheco (2002) *apud* Magalhães (2007) apresenta como tendência no serviço público a partir da reforma do Estado, quando a capacitação passou a ser considerada tanto de interesse do servidor como de sua instituição, e não apenas como requisito para promoções na carreira.

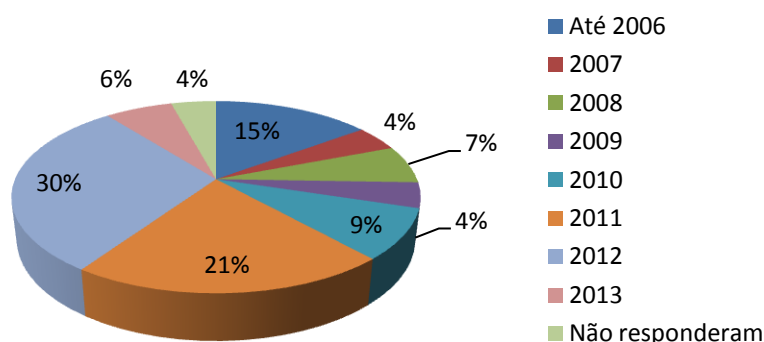
A visão tradicional, em que a capacitação do servidor é vista como requisito para promoções na carreira ainda está presente na Unipampa. O considerável aumento garantido pelo Plano de Carreira dos TAEs (BRASIL, 2005) faz com que muitos optem pela realização do curso. Apenas um dos entrevistados colocou a necessidade da sua função ou da instituição como motivo para a realização do aperfeiçoamento.

Tabela 7 - Ano de conclusão do curso de pós-graduação (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Até 2006	7	15%
2007	2	4%
2008	3	6%
2009	2	4%
2010	4	9%
2011	10	21%
2012	14	30%
2013	3	6%
Não responderam	2	4%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 8 - Ano de conclusão do curso de pós-graduação (%)



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

A questão doze do questionário apresenta uma informação bastante relevante. 30% dos administradores entrevistados concluíram seus cursos nos dois últimos anos, enquanto 36% irão concluir nos anos de 2012 e 2013.

A atualização dos profissionais passou a ser imprescindível a partir da reforma do estado, assim, aquele servidor que não se atualiza constantemente torna-se obsoleto, já que são as pessoas as peças-chaves para que as organizações se adaptem a uma sociedade que não quer apenas o básico quando busca um serviço, exigindo uma qualidade cada vez maior.

Como citou Cascio (2010, p.263), as instituições necessitam de pessoas que estejam em constante desenvolvimento, para que possam superar desafios como: supercompetição entre elas, o poder na mão dos clientes, necessidade de manter altos níveis de talento, mudanças tecnológicas e na força de trabalho, necessidade de formação de equipes, entre outros.

A maioria dos entrevistados demonstrou que possuem um conhecimento bastante atualizado. A Unipampa, portanto, possui administradores capazes de fazer com que a instituição se adapte a este mercado cada vez mais mutável.

4.2 PERCEPÇÕES SOBRE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

No terceiro bloco, foram apresentadas aos respondentes uma série de afirmações. O entrevistado deveria, conforme a escala Likert, optar por a alternativa com que mais se identificasse. As opções foram: discordo plenamente (1), discordo parcialmente (2), indiferente (3), concordo parcialmente (4) e concordo plenamente (5). Estas questões objetivam verificar a percepção do entrevistado, medindo o grau de concordância ou não com as afirmações apresentadas sobre cursos de pós-graduação.

Para a apresentação dos resultados, as questões serão, primeiramente, agrupadas pelos 04 níveis sugeridos no modelo de avaliação de treinamento de Donald Kirkpatrick. Após, serão apresentadas as expectativas de benefícios com a realização do curso e também percepções sobre o plano de carreira.

4.2.1 Avaliação dos treinamentos conforme modelo de Kirkpatrick

Kirkpatrick, em seu modelo de avaliação de treinamento, sugere quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento no cargo (desempenho) e resultados. As questões relativas a este modelo são apresentadas a seguir.

4.2.1.1 Reação

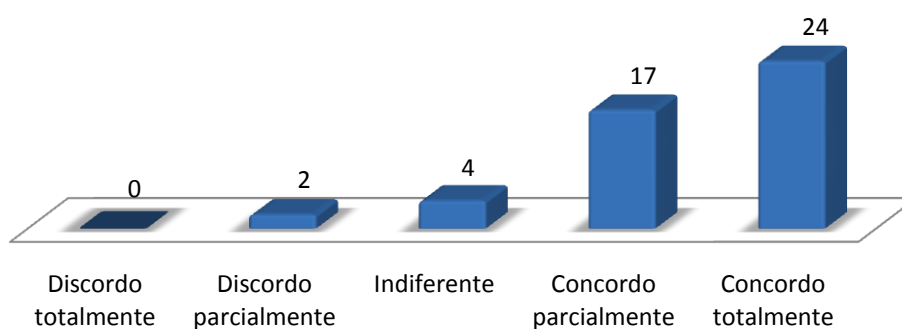
Conforme apresentado por Kirkpatrick, o primeiro nível de avaliação do treinamento analisa o ambiente do curso, docentes, qualidade do material utilizado. Como cada servidor opta por realizar o curso que deseja, e não um curso específico, estes quesitos não foram analisados. Além destes, o autor considera como reação a motivação para realizar o curso e aprender e a satisfação com a qualificação.

Tabela 8 – Sentiu-se motivado para realização do curso de pós-graduação (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	2	4%
Indiferente	4	9%
Concordo parcialmente	17	36%
Concordo totalmente	24	51%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 9 – Sentiu-se motivado para realização do curso de pós-graduação



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Quando apresentada a afirmativa “Senti-me motivado para realizar o curso”, grande parte dos entrevistados concordaram parcialmente (36%) ou totalmente (51%) com a afirmação, conforme indicado na tabela 8 e na figura 9.

Abbad, Pilati e Pantoja (2003) *apud* Freitas e Borges-Andrade (2004) indicaram como uma das principais características do profissional, para que o treinamento impacte no seu trabalho, a motivação para o treinamento.

A maioria dos entrevistados demonstrou ter esta motivação com o curso escolhido.

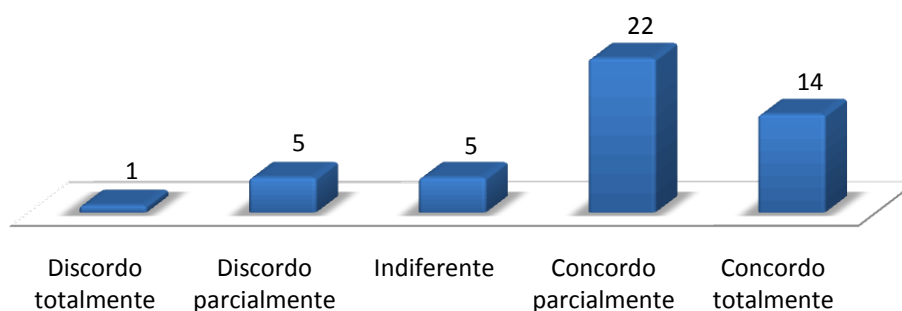
A segunda afirmativa analisada pelo entrevistado foi a seguinte: “O aperfeiçoamento atende(u) às minhas expectativas e necessidades. Estou satisfeito.” A tabela 9 e a figura 10 demonstram os resultados:

Tabela 9 – Satisfação com o curso (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	1	2%
Discordo parcialmente	5	11%
Indiferente	5	11%
Concordo parcialmente	22	47%
Concordo totalmente	14	30%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 10 – Satisfação com o curso



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Estes dados demonstram que a maioria dos entrevistados ficou satisfeita com o curso realizado, sendo que vinte e dois concordaram parcialmente com a afirmativa e quatorze concordaram totalmente. Destaca-se também que cinco pessoas responderam indiferente, cinco responderam discordo parcialmente e uma respondeu discordo totalmente, perfazendo um total de 24% dos entrevistados.

Chiavenato (2010) explica que a reação é o “teste do sorriso” e mede a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento. A maioria demonstrou que ficou satisfeito

com o curso de aperfeiçoamento, aumentando assim as possibilidades de aprendizagem, conforme indicação de Kirkpatrick.

Em relação aos seis entrevistados que discordaram da afirmativa e, levando em consideração o que é apresentado por Kirkpatrick (1994) *apud* Dutra (1999): “Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado”, o aprendizado destas seis pessoas pode ter sido prejudicado.

4.2.1.2 Aprendizagem

O segundo nível do modelo de Kirkpatrick analisa o que foi aprendido com o curso, se o curso atingiu os objetivos propostos, se houve uma mudança na percepção da realidade e um aumento e aplicação de novos conhecimentos e habilidades.

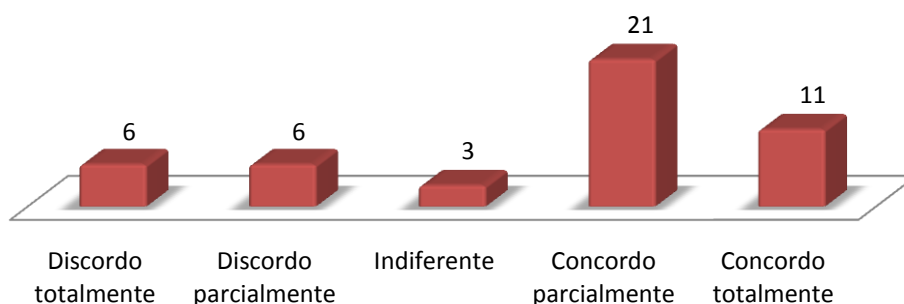
Na primeira questão relacionada a este nível, foi apresentado para concordância o seguinte texto: “Com o curso consigo perceber melhor a realidade da instituição e da comunidade em que ela está inserida”.

Tabela 10 – Percepção da realidade da instituição e da comunidade (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	6	13%
Discordo parcialmente	6	13%
Indiferente	3	6%
Concordo parcialmente	21	45%
Concordo totalmente	11	23%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 11 – Percepção da realidade da instituição e da comunidade



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Onze pessoas concordaram totalmente e vinte e um parcialmente com esta afirmativa. Representando 68% dos entrevistados.

Conforme a citação de vários autores, Kirkpatrick (1976) afirmava que uma das formas de analisar se houve aprendizado com o curso, seria verificar se uma das consequências da participação do indivíduo no curso fosse a mudança na forma de perceber a realidade.

O Projeto Institucional da Unipampa (2009) indica que um dos objetivos da instituição é ajudar a melhorar a realidade da região onde está inserida.

O plano de desenvolvimento de pessoal da Unipampa (2010), no seu artigo 5º, também apresenta como objetivos: estimular a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais (parágrafo III) e conscientizar o servidor para que os valores e as práticas sociais da região sejam considerados no seu trabalho (parágrafo VII).

Sem dúvidas, a melhoria da percepção da instituição e da comunidade onde ela está inserida é positiva e vai ao encontro destes objetivos do projeto institucional (2009) e do plano de desenvolvimento (2010) da Unipampa.

A tabela 11 e a figura 12 mostram as respostas da afirmativa: “O curso contribui(u) para desenvolver novas formas de pensamento, hábitos e comportamentos, melhorando minhas competências pessoais”.

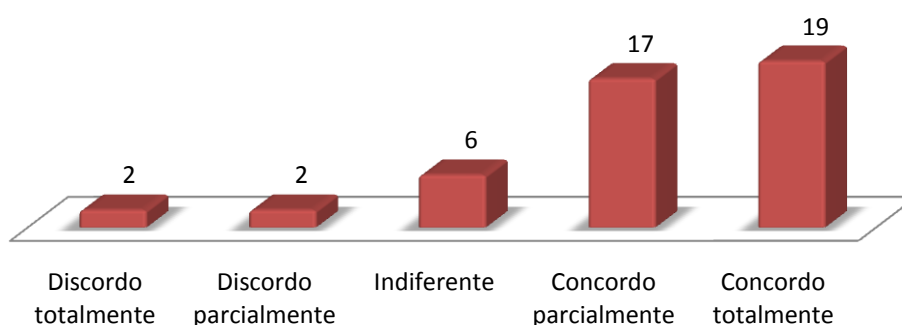
Pode-se observar que 37% concordaram parcialmente e 41% concordaram totalmente com a frase.

Tabela 11 – Desenvolvimento de novos pensamentos, hábitos e comportamentos (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	2	4%
Discordo parcialmente	2	4%
Indiferente	6	13%
Concordo parcialmente	17	37%
Concordo totalmente	19	41%
Total	46	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 12 – Desenvolvimento de novos pensamentos, hábitos e comportamentos



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Chiavenato (2010) afirma que o nível “aprendizado” avalia se o treinado adquiriu novas habilidades e conhecimentos e mudou suas atitudes e comportamentos em decorrência do curso.

Sendo competência a união de três dimensões diferentes, ou seja, o “saber” (conhecimentos), o “saber fazer” (habilidades) e o “saber ser” (atitudes), conclui-se que a maioria dos entrevistados acredita que suas competências foram desenvolvidas graças ao curso.

4.2.1.3 Comportamento no cargo/ desempenho

O terceiro nível do modelo de Kirkpatrick visa a verificar a ocorrência de mudanças de comportamentos, aplicação das competências (CHAs) adquiridas no curso, capacidade de repassar aos colegas o conhecimento recebido. Mostra também os resultados de quando o treinado volta ao trabalho, se houve ou não melhorias no seu desempenho.

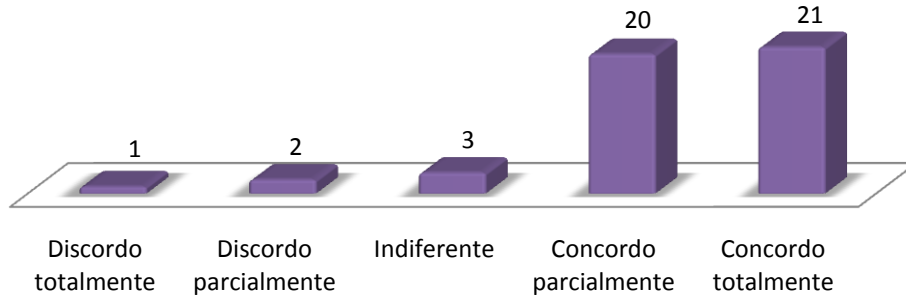
“O aperfeiçoamento contribui(u) para minha realização e meu crescimento profissional e pessoal”. Esta afirmativa foi apresentada aos entrevistados e obteve as seguintes respostas:

Tabela 12 – Contribuições do curso para o desenvolvimento profissional e pessoal (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	1	2%
Discordo parcialmente	2	4%
Indiferente	3	6%
Concordo parcialmente	20	43%
Concordo totalmente	21	45%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 13 – Contribuições do curso para o desenvolvimento profissional e pessoal



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Conforme a figura 13, vinte e um entrevistados concordaram totalmente com a afirmativa apresentada e vinte concordaram parcialmente. Isto significa que 88% dos entrevistados acreditam que o curso foi importante para o seu desenvolvimento.

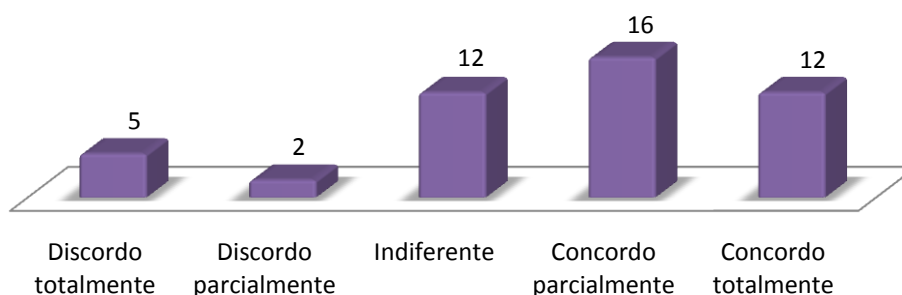
A questão sobre aplicação de competências desenvolvidas foi apresentada da seguinte maneira: “Aplico no trabalho os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que foram/ estão sendo provocados com o curso”. A tabela e o gráfico a seguir demonstram as percepções sobre isto.

Tabela 13 – Aplicação dos CHAs adquiridos no curso (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	5	11%
Discordo parcialmente	2	4%
Indiferente	12	26%
Concordo parcialmente	16	34%
Concordo totalmente	12	26%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 14 – Aplicação dos CHAs adquiridos no curso



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Dezesseis entrevistados concordaram parcialmente e doze concordaram totalmente, somando 60%. Indiferentes com a questão são 26%.

As duas questões acima tratam sobre a aplicabilidade das competências no desempenho do servidor e o grande desafio da instituição para que isto ocorra cada vez mais.

Borges-Andrade (2002) *apud* Freitas e Borges-Andrade (2004) afirmam que comportamento no cargo pode ser conceituado como a ocorrência de melhorias significativas no desempenho específico ou no desempenho geral da pessoa treinada, como resultado da aplicação no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos em treinamento.

Ou seja, não basta que as competências sejam adquiridas pelos treinados, é necessário que elas sejam postas em prática para que ocorra melhoria no seu desempenho e, conseqüentemente, traga benefícios para a organização.

O grande desafio da instituição é propiciar meios para que estas competências sejam utilizadas e o desenvolvimento do servidor seja aumentado. Para isto, a gestão por competências é uma boa alternativa, já que ela é uma modalidade de gestão que incentiva o indivíduo a desenvolver competências necessárias para a sua função e também identifica e valoriza as competências já desenvolvidas, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

A gestão por competências enfrenta barreiras maiores na administração pública, pois, como Amaral (2008) explicou, para que ela aconteça, é necessário que a instituição dê condições para a evolução dos funcionários e para a efetivação dos resultados dessa evolução; sendo que essas condições, invariavelmente, passam por determinados pontos, tais como o aumento da autonomia dos profissionais, os quais, obviamente, afetam a estrutura organizacional em seus aspectos mais profundos. Pontos esses que, no setor público, são muito menos flexíveis do que no setor privado.

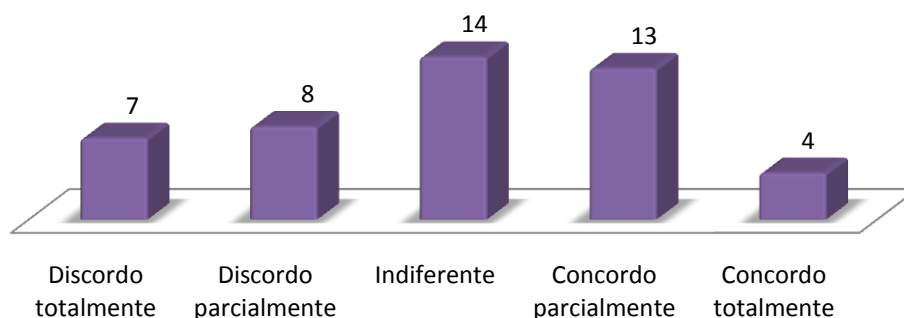
A tabela 14 e a figura 15 mostram a concordância dos entrevistados em relação à frase: “O curso contribuiu para a eliminação de ações inadequadas na realização das atividades inerentes ao meu cargo”.

Tabela 14 – Contribuições do curso para eliminação de ações inadequadas (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	7	15%
Discordo parcialmente	8	17%
Indiferente	14	30%
Concordo parcialmente	13	28%
Concordo totalmente	4	9%
Total	46	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 15 – Contribuições do curso para eliminação de ações inadequadas



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Esta questão apresentou grande número de indiferença (30%), de discordância parcial (17%) e discordância total (15%). Enquanto 28% dos entrevistados concordaram parcialmente e apenas 9% concordaram totalmente. Portanto, observa-se que, na percepção da maioria dos entrevistados, os cursos não auxiliaram na eliminação de atitudes errôneas do seu trabalho.

A tabela 15 e a figura 16 indicam a percepção dos administradores sobre a frase “Acho interessante e me sinto capaz de difundir aos meus colegas o conhecimento que adquiri no curso”.

38% concordaram parcialmente e 29% concordaram totalmente com esta afirmativa. Ou seja, trinta pessoas teriam interesse em partilhar com os colegas o que foi adquirido no curso.

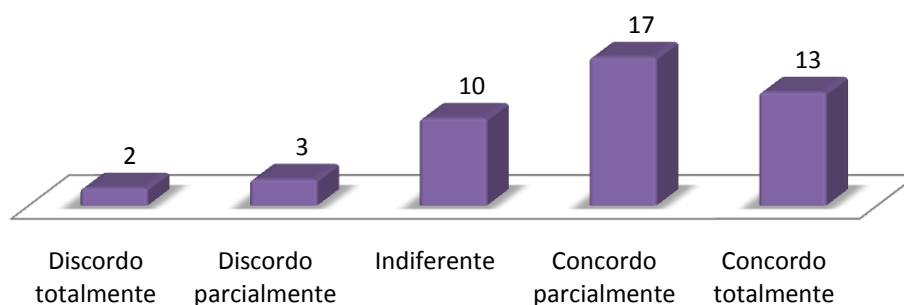
Tabela 15 – Interesse e capacidade de transferência dos conhecimentos adquiridos (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	2	4%

Discordo parcialmente	3	7%
Indiferente	10	22%
Concordo parcialmente	17	38%
Concordo totalmente	13	29%
Total	45	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 16 – Interesse e capacidade de transferência dos conhecimentos adquiridos



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Se o servidor sente-se capaz de difundir aos demais o que aprendeu no curso, significa que provavelmente este indivíduo não só recebeu o conhecimento, mas sim os internalizou e coloca-os em prática no seu cargo. Além disto, é interessante para a organização que o conhecimento e as atualizações sejam multiplicados aos demais. Ocorre, com isto, a transferência do conhecimento adquirido para o ambiente de trabalho.

Os instrumentos de replicação, de multiplicação (reprodução) ou de edição (adaptação ou tradução) dos conhecimentos aprendidos em ações de educação são os mais variados, desde relatos em pequenos grupos, seminários, relatórios que circulam por e-mails, materiais disponibilizados em ambientes de aprendizagem virtual sustentados em plataformas de educação à distância (EAD) sob a forma de vídeos, áudios, entre outros. (BERGUE, 2011, p. 421)

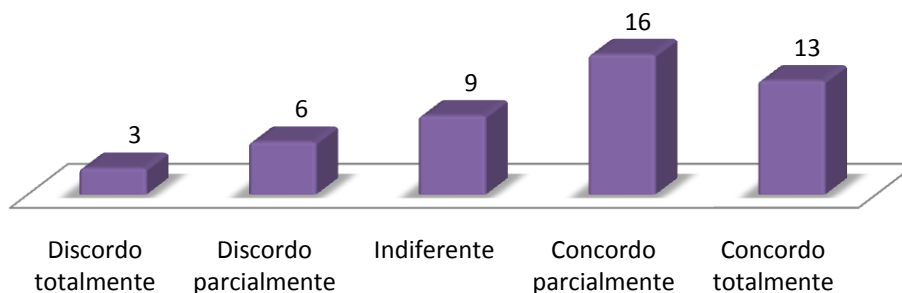
A afirmativa “Sinto-me comprometido e satisfeito com o meu trabalho e minha função na Unipampa” foi apresentada aos entrevistados e foi obtido 28% de total concordância e 34% de concordância parcial. Estes dados são mostrados a seguir.

Tabela 16 – Comprometimento e satisfação no trabalho (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	3	6%
Discordo parcialmente	6	13%
Indiferente	9	19%
Concordo parcialmente	16	34%
Concordo totalmente	13	28%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 17 – Comprometimento e satisfação no trabalho



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Abbad, Pilati e Pantoja (2003) *apud* Freitas e Borges-Andrade (2004) citam também o comprometimento e a satisfação com o trabalho como características necessárias aos indivíduos para que as competências desenvolvidas possam ser aplicadas em seus cargos. Portanto, este comprometimento é positivo para o desenvolvimento do servidor e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços prestados por ele.

4.2.3.1.1 Clima para transferência

A revisão feita por Abbad, Pilati e Pantoja (2003) e citada por Freitas e Borges-Andrade (2004) indica o suporte à transferência como elemento importante para que ocorra o impacto do treinamento no desempenho do indivíduo. Para isto, cita como exemplo o suporte psicossocial ou o apoio dado pelos chefes e colegas à aplicação no trabalho das competências desenvolvidas. Na literatura estrangeira, essa variável é, muitas vezes, denominada “clima para transferência”.

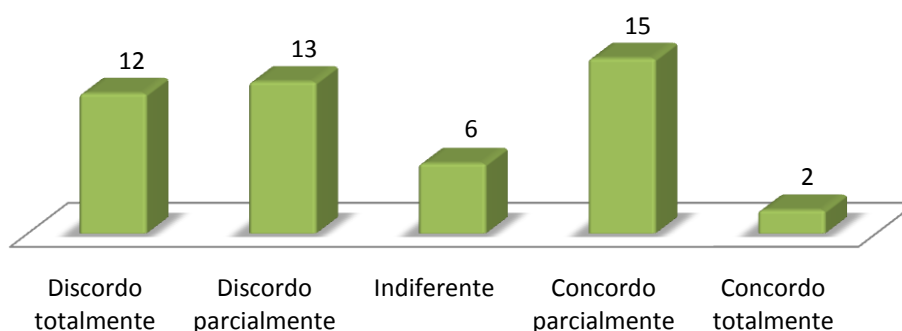
As questões a seguir levam em conta o ambiente em que o treinado trabalha e o apoio recebido pela instituição, chefias e colegas.

A frase “A Unipampa estimula e oferece oportunidades para seus servidores TAEs realizarem seu aperfeiçoamento” foi apresentada a todos os respondentes, pois a resposta independe do entrevistado ter realizado um curso de pós graduação. Destes, 26% discordam totalmente, 28% discordam parcialmente da afirmativa. Apenas duas pessoas responderam que concordam totalmente com ela. Estes dados podem ser observados a seguir:

Tabela 17 – Estímulos e oportunidades oferecidas pela Unipampa (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	12	25%
Discordo parcialmente	13	27%
Indiferente	6	13%
Concordo parcialmente	15	31%
Concordo totalmente	2	4%
Total	48	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 18 – Estímulos e oportunidades oferecidas pela Unipampa

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Estas respostas vão contra o que o plano de desenvolvimento da Unipampa (2010) aponta como objetivos da instituição, ou seja, proporcionar o desenvolvimento integral do servidor (parágrafo I), promover educação permanente em consonância com as necessidades institucionais (parágrafo IV). Para que o indivíduo consiga alcançar resultados satisfatórios com o curso, é necessário que a organização crie condições para isto.

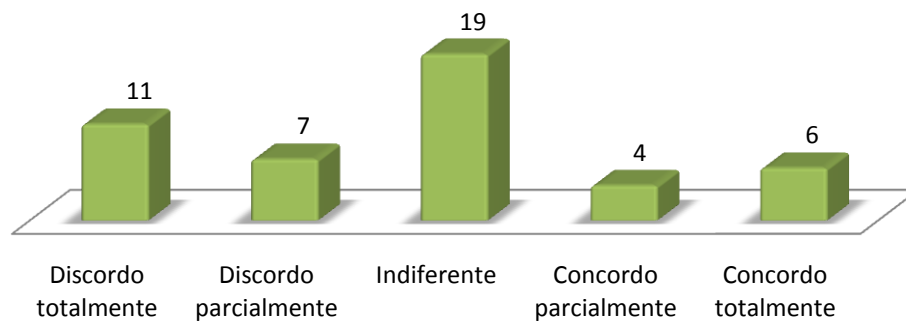
A frase “Obtive maior reconhecimento de meu trabalho por meus colegas e chefia durante/ após a realização do curso” foi apresentada aos entrevistados. A tabela e a figura abaixo mostram os resultados:

Tabela 18 – Aumento do reconhecimento por colegas e chefias (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	11	23%
Discordo parcialmente	7	15%
Indiferente	19	40%
Concordo parcialmente	4	9%
Concordo totalmente	6	13%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 19 – Aumento do reconhecimento por colegas e chefias



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Na percepção de dezenove dos entrevistados (40%), a realização do curso foi indiferente para que houvesse um maior reconhecimento por parte da chefia e dos colegas. 23% discordaram totalmente da afirmativa e 15% discordam parcialmente.

Conforme indicou Kirkpatrick (1994) *apud* Dutra (1999), para que o indivíduo aplique as competências desenvolvidas pelo curso, o treinado deve obter premiações e reconhecimento pelas mudanças realizadas graças ao curso.

A maioria dos entrevistados não percebeu um maior reconhecimento por parte da chefia e dos colegas após a realização do curso.

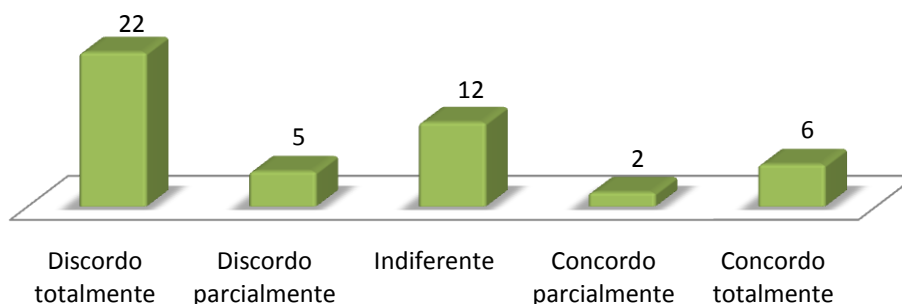
A próxima questão também apresenta um resultado negativo. A tabela 19 e a figura 20 representam a concordância com a frase “Sou estimulado pela instituição a aplicar os conhecimentos adquiridos no aperfeiçoamento”.

Tabela 19 – Estímulo da instituição na aplicação dos conhecimentos adquiridos (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	22	47%
Discordo parcialmente	5	11%
Indiferente	12	26%
Concordo parcialmente	2	4%
Concordo totalmente	6	13%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 20 – Estímulo da instituição na aplicação dos conhecimentos adquiridos



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

47% discordam totalmente que exista um estímulo da instituição para a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso, enquanto 11% discordam parcialmente.

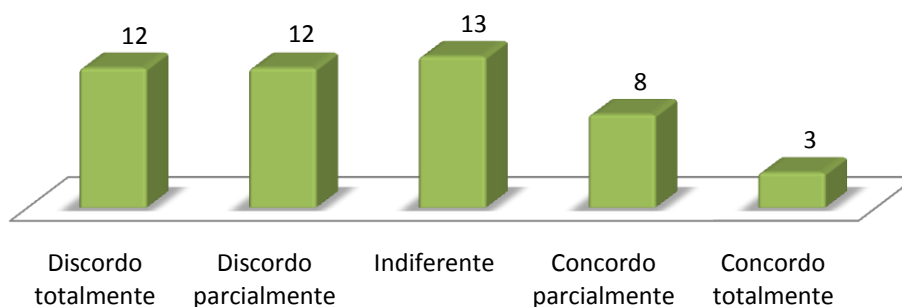
A questão “A Unipampa cria condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos em cursos de pós-graduação” complementa a pergunta anterior e, da mesma forma, apresenta um resultado negativo, quando 25% discordam totalmente e 25% discordam parcialmente. A maioria, 27%, considera indiferente. Esta pergunta foi aplicada a todos os respondentes por não ser necessária a realização do curso para respondê-la. A tabela e o gráfico a seguir demonstram estas informações.

Tabela 20 – Condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	12	25%
Discordo parcialmente	12	25%
Indiferente	13	27%
Concordo parcialmente	8	17%
Concordo totalmente	3	6%
Total	48	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 21 – Condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

As duas questões acima analisam o clima de transferência na instituição, ou seja, um apoio para que os CHAs adquiridos sejam colocados em prática. Abbad, Pilati e Pantoja (2003) *apud* Freitas e Borges-Andrade (2004) indicam este fator como elemento importante para a melhora do desempenho do trabalhador. Citam exemplos como suporte psicossocial ou apoio dos chefes e colegas à aplicação das competências desenvolvidas.

Como foi indicado, na percepção da maioria dos entrevistados, não há um clima favorável na instituição para a aplicação do que é propiciado nos cursos de pós-graduação. Este conhecimento pode acabar por se perder, já que o servidor, além de não ter estímulo para a aplicação, ainda encontra barreiras.

Os cursos de pós-graduação, que têm por característica serem de média duração e buscarem especializar o aluno e potencializar a formação que o indivíduo já recebeu anteriormente, podem ser um excelente aliado no desenvolvimento de competências do indivíduo. Caberá à instituição criar métodos de utilizar as competências desenvolvidas por estes indivíduos, oportunizando que estes conhecimentos, habilidades e atitudes sejam utilizados em benefício da organização.

Para isto, a gestão por competências pode ser uma aliada na implementação destes conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos com os cursos. Com ela, a empresa não só incentiva e estimula o desenvolvimento de competências pelos profissionais, como identifica e valoriza as já desenvolvidas, proporcionando um ganho para a instituição.

Arthur (1996) *apud* Amaral (2008) explica que a gestão por competências coloca organização e pessoas, lado a lado, propiciando um processo contínuo de troca de competências.

Em relação ao aumento de exigência por parte da chefia devido à realização do curso de pós-graduação, 36% discordaram totalmente, 13% discordaram parcialmente e 36% consideraram indiferente a afirmativa “Houve uma maior cobrança por parte dos meus superiores durante/ após a realização do curso”. Apenas 11% concordaram parcialmente e 4% concordaram totalmente. Estes resultados são apresentados na tabela e na figura a seguir:

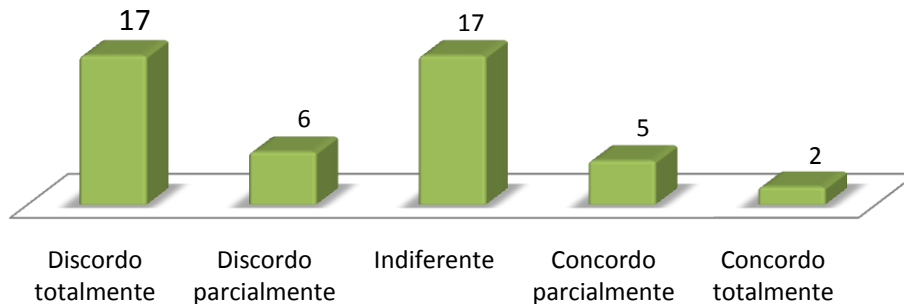
Tabela 21 – Aumento da cobrança por parte da chefia (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	17	36%
Discordo parcialmente	6	13%
Indiferente	17	36%
Concordo parcialmente	5	11%
Concordo totalmente	2	4%

Total	47	100%
-------	----	------

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 22 – Aumento da cobrança por parte da chefia



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

O apoio e incentivo da chefia são primordiais para que as competências desenvolvidas sejam colocadas em prática no trabalho do indivíduo.

Kirkpatrick (1994) *apud* Dutra (1999) cita cinco tipos diferentes de climas gerados pela chefia: o reativo, o desencorajador, o neutro, o encorajador e o requisitante.

Os dois primeiros, o reativo (que proíbe a mudança) e o desencorajador (que não acredita na importância do que foi aprendido), além de não incentivarem, prejudicam o servidor que deseja pôr em prática as competências desenvolvidas.

O neutro, que finge ignorar que o subordinado fez o treinamento, não incentivando nem impedindo a aplicação do que foi aprendido. Quando este é o perfil da chefia, caberá ao subordinado ter coragem e vontade para implementar as mudanças.

Os dois últimos, positivos para a organização, são: o encorajador, que estimula o subordinado a pôr em prática o que foi aprendido; e o requisitante, que, além de estimular, propicia um clima positivo para isso, podendo ainda estabelecer como metas, na avaliação de desempenho do subordinado (ou de outra forma), o compromisso com a aplicação do que foi desenvolvido no curso.

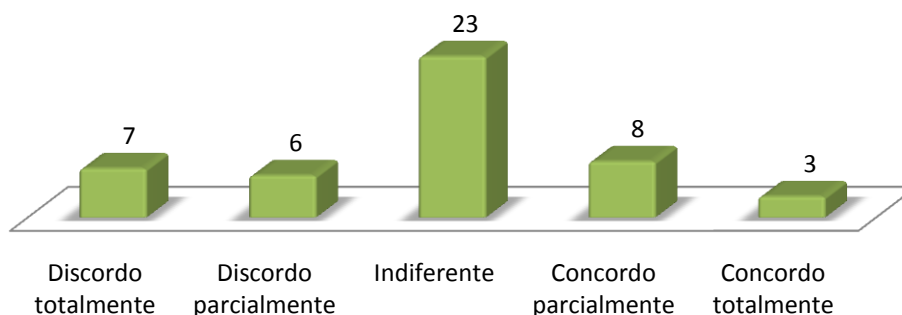
Também foi disposta aos entrevistados, para que eles respondessem sobre sua percepção, a seguinte frase: “No momento da avaliação de meu desempenho são considerados os conhecimentos, habilidades e atitudes que desenvolvi/ estou desenvolvendo no aperfeiçoamento”. A figura 23 e a tabela 22 indicam estas percepções.

Tabela 22 – Competências desenvolvidas são consideradas na avaliação do desempenho (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	7	15%
Discordo parcialmente	6	13%
Indiferente	23	49%
Concordo parcialmente	8	17%
Concordo totalmente	3	6%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 23 – Competências desenvolvidas são consideradas na avaliação do desempenho



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Nesta afirmativa, a maioria optou por indiferente (49%). Discordo totalmente e discordo parcialmente somam 28%.

Dutra (1999) indicou como positivo o estabelecimento por parte da chefia, na avaliação de desempenho, o compromisso do subordinado em aplicar o que foi desenvolvido no curso.

Acrescenta, ainda, que uma das formas conhecidas e bastante utilizadas é a de criar um clima positivo, é a criação ainda de um "link" entre o aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho, incluindo-se aqui a avaliação de desempenho das chefias.

O próprio plano de desenvolvimento de pessoal da Unipampa (2010), no artigo 5º, parágrafo V, indica como objetivo a adoção de uma metodologia de avaliação de desempenho do servidor, com sentido pedagógico e gerencial;

Como mostram as respostas da questão, a maioria das chefias não consideram os cursos realizados no momento da avaliação do desempenho do servidor. Este compromisso do servidor com a aplicação das competências adquiridas poderia ser uma excelente forma de estimular o desenvolvimento do servidor e, conseqüentemente, acarretar em benefícios para a instituição.

4.2.1.4 Resultados (para o setor e a instituição)

No último nível do modelo de Kirkpatrick, são analisados os resultados propiciados ao setor e à instituição, graças ao treinamento dos seus membros. Analisam também se houve uma melhor proficiência, melhor qualidade dos serviços e modificação dos processos.

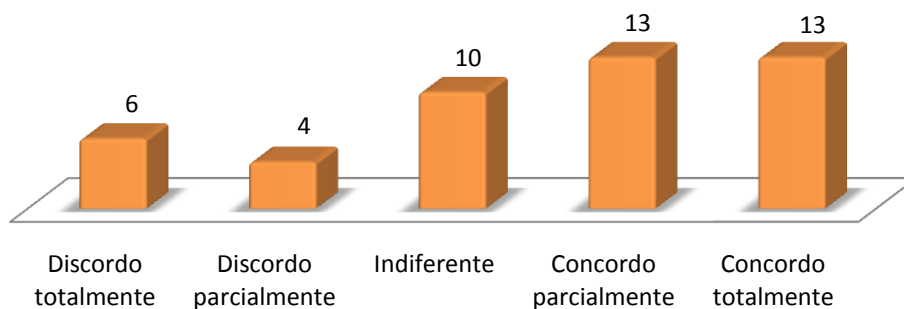
As percepções sobre a frase “O curso possibilitou que eu sugerisse melhorias e mudanças em processos já existentes, trazendo resultados positivos para o meu setor” são apresentadas a seguir:

Tabela 23 – Melhoria em processos e benefícios para o setor (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	6	13%
Discordo parcialmente	4	9%
Indiferente	10	22%
Concordo parcialmente	13	28%
Concordo totalmente	13	28%
Total	46	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 24 – Melhoria em processos e benefícios para o setor



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Dos entrevistados, 28% concordaram parcialmente e 28% concordaram com a alternativa, indicando que o curso propiciou melhoria nos processos e benefícios ao setor.

Conforme indicou Pinto (2010), um dos medidores da eficácia dos cursos realizados e de que estes resultaram em benefícios para a instituição, é a melhoria dos processos.

A resposta para esta questão foi positiva.

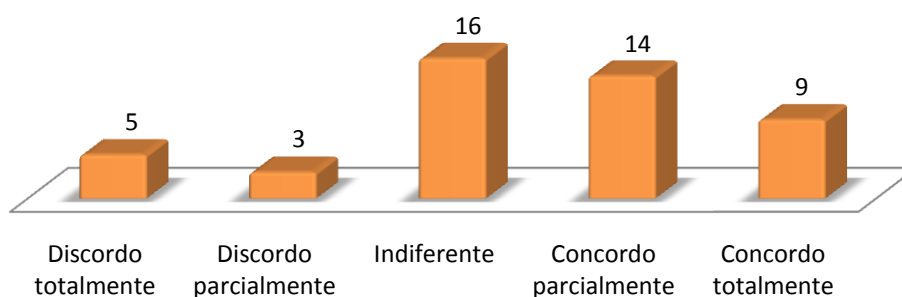
Com relação à eficiência, o entrevistado deveria analisar a seguinte questão: “Com o curso, tornei-me mais produtivo e melhorei meu desempenho, realizando com mais qualidade e em menor tempo o serviço prestado.”

Tabela 24 – Aumento da eficiência (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	5	11%
Discordo parcialmente	3	6%
Indiferente	16	34%
Concordo parcialmente	14	30%
Concordo totalmente	9	19%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 25 – Aumento da eficiência



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

A eficiência dos serviços prestados é analisada no quarto nível do modelo de Kirkpatrick. Para isto, é verificado se houve uma melhoria da qualidade do serviço prestado e a redução do tempo de ciclo.

A tabela 24 e a figura 25 mostram que nove entrevistados concordam totalmente que o seu desempenho foi melhorado e que houve um aumento na eficiência dos serviços prestados. Catorze pessoas concordaram parcialmente com esta afirmação, somando, com isto, 49% das respostas. Para 34%, foi indiferente.

A afirmativa “O aperfeiçoamento dos TAEs traz resultados positivos para a Unipampa” foi apresentada para todos os respondentes, independente de terem realizado curso de pós-graduação, por não ser necessário isto para opinar.

O quarto nível de avaliação de Kirkpatrick visa a analisar se o aperfeiçoamento dos servidores traz ou não benefícios para a instituição. Esta questão verificou a percepção dos entrevistados sobre isto.

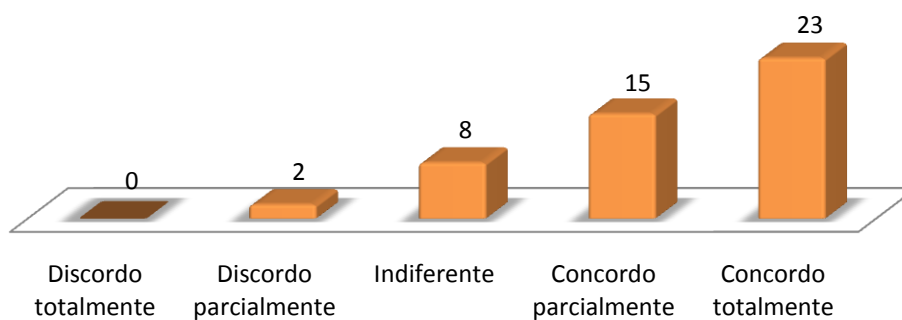
A grande maioria (79%) concorda com esta afirmação, sendo que 31% concordam parcialmente e 48% totalmente. Ninguém discordou totalmente. A figura 26 e a tabela 25 mostram estes dados.

Tabela 25 - Resultados para a instituição (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	2	4%
Indiferente	8	17%
Concordo parcialmente	15	31%
Concordo totalmente	23	48%
Total	48	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 26 - Resultados para a instituição



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

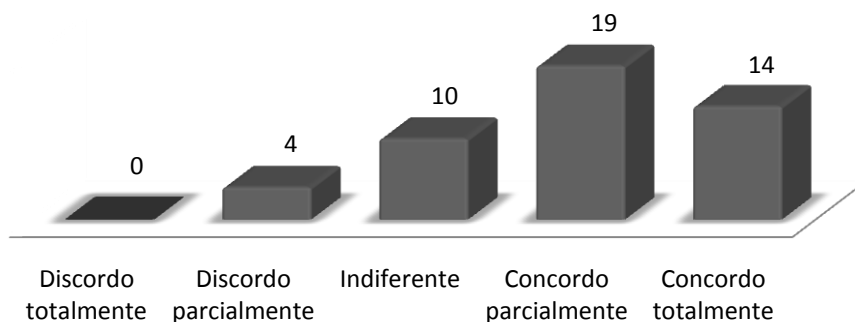
4.2.2 Expectativas da carreira com a profissionalização

Quando perguntados se acreditam que a profissionalização propiciará o seu crescimento na Unipampa, 30% concordaram totalmente e 40% concordaram parcialmente com a afirmativa.

Tabela 26 – Crescimento na instituição (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	4	9%
Indiferente	10	21%
Concordo parcialmente	19	40%
Concordo totalmente	14	30%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 27 – Crescimento na instituição

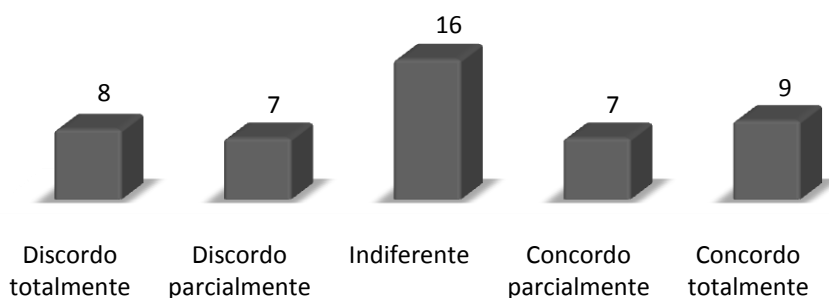
Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

A afirmativa “Esperava/espero ter função gratificada ou cargo de direção na Unipampa após a realização do aperfeiçoamento” foi apresentada para os entrevistados.

Tabela 27 – Função gratificada e cargo de direção (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	8	17%
Discordo parcialmente	7	15%
Indiferente	16	34%
Concordo parcialmente	7	15%
Concordo totalmente	9	19%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 28 – Função gratificada e cargo de direção

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

A maioria, 34%, considerou indiferente esta afirmativa. As demais respostas ficaram praticamente empatadas entre si, mostrando ser irrelevante esta questão.

As duas questões acima visavam identificar o que o entrevistado tinha como expectativas para sua carreira quando optou pela realização do curso.

Considerando o apresentado por Dutra, 2004; Silva, 2003; Arthur, 1996 *apud* Amaral (2008), a carreira deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional.

Complementam dizendo que o responsável pela carreira é o próprio indivíduo, que adéqua seu projeto profissional às oportunidades oferecidas pela instituição. Cabendo à organização apenas apoiar o crescimento profissional deste indivíduo.

A maioria dos entrevistados encara como importante para seu crescimento profissional o curso de aperfeiçoamento realizado, porém, não o realizaram com a expectativa de ocuparem uma função gratificada ou cargo de direção.

4.2.3 Percepções sobre o plano de carreira

O plano de carreira dos técnicos administrativos em educação (BRASIL, 2005), que garante um considerável aumento para aqueles TAEs que realizam cursos de pós-graduação (*lato e strictu sensu*), e o conceito de gestão de carreiras foram considerados para a análise das questões a seguir.

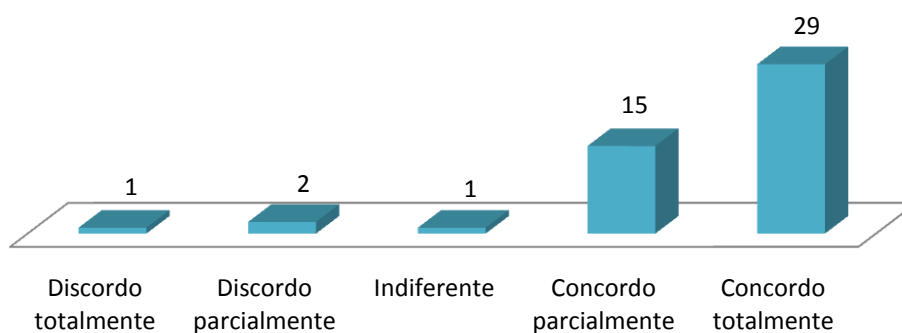
“O plano de carreira dos TAEs das IFES influencia no processo de aperfeiçoamento, sendo o aumento salarial o seu principal estímulo”. Esta frase foi apresentada aos entrevistados, independente de terem feito ou não cursos de pós-graduação, para que fossem mostradas suas percepções. 60% responderam que concordam plenamente com a informação e 31% concordam parcialmente. O gráfico 28 e a figura 29 mostram os resultados.

Tabela 28 – Influência do plano de carreira para a realização do curso (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	1	2%
Discordo parcialmente	2	4%
Indiferente	1	2%
Concordo parcialmente	15	31%
Concordo totalmente	29	60%
Total	48	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 29 – Influência do plano de carreira para a realização do curso



Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Bergue (2011, p. 599) afirma que a carreira é a responsável por relacionar as pessoas à organização pública e, em larga medida, influencia comportamento, desempenho e desenvolvimento dos agentes.

É inegável que os 27, 52 e 75% de incentivo salarial que o plano de carreira dos técnicos garante aos servidores que obtêm certificados de curso de sua área, nos níveis de especialização, mestrado e doutorado, respectivamente, influenciam no desenvolvimento dos servidores.

Após, foi apresentada aos técnicos a frase: “Se o plano de carreira não garantisse aumento salarial, faria o curso de pós-graduação mesmo assim. 47% dos entrevistados concordaram totalmente e 32% concordaram parcialmente. Isto mostra que apesar da maioria dos entrevistados identificar o plano de carreira como principal motivo para a realização do curso, eles fariam o aperfeiçoamento independente do incentivo.

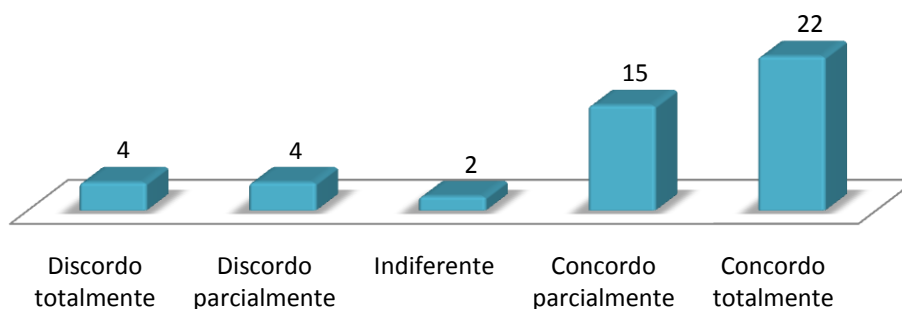
Siqueira (2008) define gestão de carreira como um processo pelo qual as pessoas desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira.

Esta questão demonstrou que, na percepção dos servidores, a qualificação faz parte das metas para as suas carreiras, independente do incentivo apresentado.

Tabela 29 – Cursaria a pós-graduação independentemente do plano de carreira (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	4	9%
Discordo parcialmente	4	9%
Indiferente	2	4%
Concordo parcialmente	15	32%
Concordo totalmente	22	47%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 30 – Cursaria a pós-graduação independentemente do plano de carreira

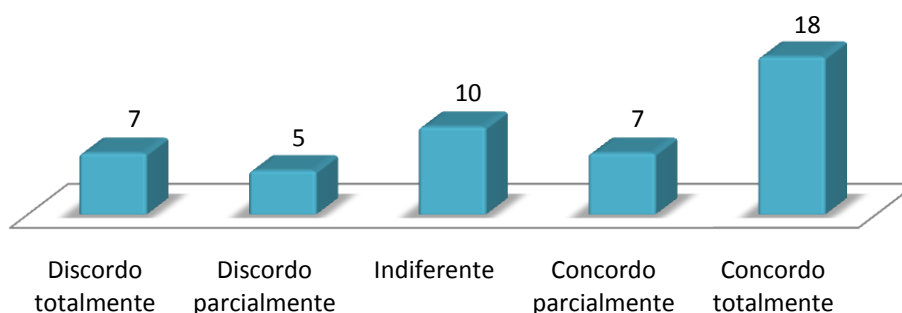
Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Como última questão para concordância, foi apresentada a frase: “O plano de carreira oferece maior percentual de incentivo para títulos relacionados à área de trabalho do servidor. Optaria pela realização de outro curso em outra área caso houvesse paridade no incentivo.” A tabela 30 e a figura 31 apontam os resultados.

Tabela 27 – Influência da diferença de incentivos na escolha do curso (%)

Resposta	Quantidade	Porcentagem
Discordo totalmente	7	15%
Discordo parcialmente	5	11%
Indiferente	10	21%
Concordo parcialmente	7	15%
Concordo totalmente	18	38%
Total	47	100%

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Figura 31 – Influência da diferença de incentivo na escolha do curso

Fonte: pesquisa realizada pela autora em janeiro de 2012

Dos entrevistados, 38% concordaram plenamente e 15% parcialmente com a afirmativa, indicando que, se houvesse paridade de incentivo, fariam curso em outra área e não a sua de atuação. Mostrando, com isto, que a diferença de incentivos acaba interferindo na escolha do curso de pós-graduação.

A resposta desta questão novamente vai ao encontro do que Dutra, 2004; Silva, 2003; Arthur, 1996 *apud* Amaral (2008) afirmam, ou seja, que o responsável pela carreira é o próprio indivíduo, que adéqua seu projeto profissional às oportunidades oferecidas pela instituição, cabendo à organização apenas apoiar o crescimento profissional deste indivíduo.

Neste caso, 52% dos entrevistados mostrou que talvez fizessem outro curso, em outra área, se houvesse paridade de incentivos. Porém, adequaram suas carreiras às oportunidades e necessidades da instituição, cursando o que traria maiores benefícios para ambos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública passou por severas mudanças nos últimos anos e, conseqüentemente, seus atores tiveram de se adaptar a elas. O estereótipo do servidor público, que se acomodava em fazer sempre a mesma coisa, quando fazia, não cabe mais aos dias de hoje.

O indivíduo precisa estar em constante desenvolvimento para conseguir acompanhar as exigências cada vez maiores por parte do Estado, da sociedade e dos colegas. E isto não é diferente na Unipampa.

Uma das questões mais relevantes na discussão da formação profissional atualmente é a obsolescência do conhecimento. Antigamente, as pessoas aprendiam um ofício para o resto de suas vidas, hoje, o processo de aprendizagem precisa ser contínuo. (MOURÃO e BORGES-ANDRADE (2005))

Uma das formas de aprendizagem são os cursos de aperfeiçoamento, ou seja, cursos de média duração, nas modalidades de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, que visam potencializar aqueles profissionais que já tem uma formação.

O objetivo deste estudo foi identificar a percepção dos servidores TAEs da Unipampa, ocupantes do cargo de administrador, sobre estes cursos de pós-graduação (*lato* ou *strictu sensu*).

Para isto, identificou-se o perfil dos respondentes, suas motivações para realizar o curso, as suas percepções e avaliações sobre os aperfeiçoamentos realizados.

Foi realizada uma pesquisa exploratória, na qual foi mostrado o plano de carreira do servidor técnico administrativo em educação, plano em que incentivos financeiros são oferecidos para aquele que adquire certificado de formação profissional acima do que é exigido ao seu cargo.

Apresentaram-se conceitos sobre os recursos humanos após a reforma do estado. Após, treinamento, desenvolvimento e educação, e sua avaliação, foram detalhados para que houvesse uma maior compreensão sobre o assunto escolhido. Conceitos de gestão por competência e gestão de carreiras também foram apresentados.

Posteriormente, foi feita a pesquisa descritiva, ou seja, aquela que apresenta propriedades, características e o perfil do grupo. Para isto, foi elaborado um questionário através do *GoogleDocs* e enviado por e-mail aos 86 administradores da universidade, excluindo a autora da pesquisa. Este questionário obteve 56% de retorno.

Em relação ao perfil dos entrevistados, foi identificado que a maioria dos respondentes possui idade inferior a quarenta anos e que a estavam divididos de forma quase igualitária os sexos, sendo feminino 48% e masculino 50%. Quanto ao estado civil, 50% são casados ou possuem união estável e 40% são solteiros.

A maioria dos respondentes está lotada na reitoria e em seus órgãos (44%) e os demais exercem suas funções nos dez campi da universidade. Sobre o tempo de trabalho, a maioria está há mais de três anos na instituição (44%), ou seja, possuem um bom conhecimento do dia a dia da instituição, visto que ela possui apenas cinco anos de existência. 75% dos entrevistados não exercem cargo de direção ou função gratificada na universidade, enquanto 25% exercem.

Em relação a cursos de pós-graduação, 60% já concluíram e 38% estão cursando. Destes, 87% indicaram que o curso escolhido foi de especialização, 11% de mestrado e 2% de doutorado. Mestrandos e doutorandos foram poucos, porém, como a maioria das pessoas está há pouco tempo no serviço público, esta realidade provavelmente mudará em breve.

Bergue (2010) indica que os cursos de pós-graduação ampliam a capacidade profissional e preparam o indivíduo para transcender seu cargo e suas funções.

Mesmo assim, somente 26% exerceram funções e atividades diferentes em decorrência do curso.

O plano de carreira dos TAEs incentiva de forma diferente cursos relacionados ou não com a área de trabalho do servidor. 64% dos entrevistados afirmou que realizou cursos relacionados à função que exerce na Unipampa e 36% sem relação direta. Complementando esta pergunta, 38% concordaram plenamente e 15% parcialmente com a afirmativa de que fariam curso em outra área se houvesse paridade no incentivo. Ou seja, o plano de carreira influencia o servidor na escolha de seu curso, fazendo com que haja uma adequação de sua carreira às oportunidades oferecidas a ele.

Mesmo havendo uma nova visão da capacitação no serviço público, através da qual ela é vista não apenas como beneficiária para o indivíduo, mas também à instituição, na Unipampa, isto ainda não acontece. A maioria dos entrevistados (55%) afirmou que a principal razão para a sua qualificação foi o incentivo do plano de carreira. 30% dos entrevistados concluíram os cursos nos últimos dois anos e 36% concluirão em 2012 ou 2013, demonstrando que possuem conhecimentos bastante atualizados.

Quando os respondentes foram convidados a apresentar suas percepções sobre as frases citadas, 51% concordaram totalmente e 36% parcialmente que se sentiram motivados para a realização do curso. Em relação a seu trabalho na Unipampa, 28% concordaram

totalmente e 34% parcialmente de que estão comprometidos e satisfeitos com ele. Isto é bastante positivo, já que são apontados como características essenciais para que o treinamento impacte no trabalho do indivíduo.

Os respondentes reagiram de forma positiva ao que, segundo Chiavenato (2010) é “teste do sorriso”, 47% concordaram parcialmente e 30% totalmente com a afirmativa de que ficaram satisfeitos com o curso realizado.

Quando perguntados sobre o aprendizado, 23% concordaram totalmente e 45% parcialmente de que o curso possibilitou uma melhor percepção da realidade da instituição e da comunidade onde ela está inserida. Além de ser uma forma de avaliar se houve aprendizado no curso, isto também vai ao encontro dos objetivos apresentados no Projeto Institucional (2009) e do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (2010) da Unipampa.

Ao serem questionados se o curso contribuiu para o desenvolvimento de novas formas de pensamento, hábitos e comportamentos, e melhorou suas competências pessoais, 41% concordaram parcialmente e 37% totalmente.

45% dos entrevistados concordaram totalmente e 43% parcialmente que o curso contribui(u) para sua realização e seu crescimento profissional e pessoal.

Em relação às competências desenvolvidas, a maioria (34%) concorda parcialmente e 26% totalmente quando questionados se aplicam no seu trabalho os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas no curso. De nada adianta que competências sejam desenvolvidas, se não forem postas em prática no trabalho e causem benefícios para o servidor e a instituição.

Quando questionados se o curso contribuiu para a eliminação de ações inadequadas na realização das atividades inerentes ao seu cargo, 30% mostraram-se indiferentes e 28% concordaram parcialmente.

38% concordaram parcialmente e 29% concordaram totalmente com a afirmativa em que consideram interessante e sentem-se capazes de difundir aos seus colegas o conhecimento adquirido no curso. Isto pode ser de grande valia para a instituição se for estimulado, podendo ser feita de várias formas como sugeriu Bergue (2011), como grupos, seminários, relatórios, entre outros.

O clima para a transferência de conhecimentos é importantíssimo para que o servidor consiga aplicar o que foi aprendido no curso. Neste sentido, a pesquisa apresentou negativos.

26% discordam totalmente e 28% discordam parcialmente de que a Unipampa estimula e oferece oportunidades para seus servidores. Em relação à obtenção de maior

reconhecimento do seu trabalho por colegas e chefia em decorrência do curso, 47% discordam totalmente e 11%, parcialmente.

Quando questionados se a Unipampa cria condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos nos cursos, 25% discordam totalmente e 25%, parcialmente.

O papel da chefia, neste clima para transferência, é essencial. Dependendo do perfil do chefe, haverá uma maior ou menor possibilidade de aplicação das competências. Ao serem questionados se houve uma maior exigência da chefia em decorrência do curso, 36% discordaram totalmente; 13%, parcialmente e 36% foram indiferentes. A maioria dos entrevistados (49%) respondeu como indiferente a afirmativa de que a chefia considerava, na avaliação de desempenho, a realização do curso e o que foi gerado por ele. 28% discordaram total ou parcialmente desta afirmativa.

Em relação aos resultados de o que cursos de pós-graduação realizados pelos servidores trazem à instituição, 28% concordam parcialmente e 28%, parcialmente que o curso propiciou melhorias nos processos e benefícios ao setor em que trabalham.

Sobre a melhoria do seu desempenho e do aumento na eficiência dos serviços prestados em consequência da realização dos cursos, 34% mostraram-se indiferentes, enquanto que 30% concordaram parcialmente e 19%, totalmente.

Quando questionados se o aperfeiçoamento dos TAEs traz resultados positivos para a Unipampa, 48% concordaram totalmente e 31%, parcialmente.

Em relação às expectativas sobre sua carreira com a profissionalização, 30% concordaram totalmente e 40%, parcialmente que a profissionalização propiciará o seu crescimento na Unipampa. Porém, a maioria (34%) mostrou-se indiferente quando questionado se esperavam ter função gratificada ou cargo de direção devido à realização do curso.

Por último, foram questionados sobre a influência do plano de carreira dos TAEs das IFEs no processo de aperfeiçoamento, sendo o principal estímulo o aumento salarial, 60% responderam que concordaram plenamente e 31%, parcialmente. Porém, 47% dos entrevistados concordaram totalmente e 32%, parcialmente que realizariam o curso independente do incentivo.

Com estas respostas, é possível observar que, na percepção deste grupo, os cursos de graduação aumentam suas competências, melhoram seu desempenho e trazem benefícios para a instituição. Eles também indicam que o plano de carreira influencia na realização e na escolha do curso de pós-graduação.

Um fato bastante interessante apresentado pelo trabalho é o clima desfavorável para a aplicação do que foi adquirido no curso. Segundo os respondentes, não foram alteradas suas atividades, não houve uma maior cobrança e nem um apoio por parte dos colegas e chefia. Também foi apontado que a instituição não incentiva a realização dos cursos e a aplicação das competências adquiridas, indo contra o que o plano de desenvolvimento de pessoal da Unipampa (2010) prega.

Como apresentado por Kirkpatrick (1994) *apud* Dutra (1999), o link dos cursos realizados com a avaliação de desempenho seria de grande valia para a instituição, visto que, desta forma, o servidor se comprometeria a aplicar o que foi aprendido e a chefia cobraria por isto.

De fato, no setor público existe um conjunto de atividades cujo produto (resultado) pode ser mensurado individualmente, outras não. O desempenho das pessoas em relação à realização de suas atividades, no entanto, é passível de verificação e avaliação. Nesse particular, a legislação estatutária em geral, há muito tempo tem incorporado parâmetros bastante tímidos para a aferição de desempenho de servidores públicos, quais sejam: a pontualidade, a disciplina, a cortesia, entre outros; e apenas mais recentemente a noção de produtividade vem sendo incluída. Essas variáveis de avaliação, no entanto, não podem ser consideradas as únicas, ou seja, em casos onde seja possível envolver a dimensão de resultado do trabalho, esta merece ser devidamente valorizada. Dentre as dimensões de valorização de um servidor, para fins de remuneração, figuram, ainda, as denominadas habilidades e competências, sejam elas preexistentes ou adquiridas. BERGUE (2011, p.561).

Outra forma seria a adoção da gestão por competências na instituição, fazendo com que as competências dos servidores fossem identificadas e valorizadas. Para isto seria necessário o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos técnicos.

A pró-reitoria de gestão de pessoal está localizada junto à reitoria, na cidade de Bagé/RS. Porém, há servidores que atuam como interfaces da pró-reitoria em cada Campus e órgão da reitoria. Estes servidores poderiam auxiliar neste mapeamento, para um posterior estudo e alocação de quais seriam as funções mais adequadas as competências de cada servidor.

Além disto, a gestão por competência visa estimular o aprendizado de novos conhecimentos, habilidades e atitudes que tenham relação com os objetivos e metas da instituição. Com isto, o servidor e a instituição teriam benefícios.

Algumas questões como o interesse em realizar outro curso posteriormente e, também, a prestação de um novo concurso seriam interessante para o trabalho, porém não foram apresentadas no questionário. Também a aplicação da pesquisa nos demais cargos dos técnicos poderia trazer contribuições valiosas para a instituição.

Há muito que fazer para que a instituição não perca estas competências, que são de grande valia não só para ela, mas para todo o público que ela atende.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. **Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa**. RAUSP – Revista de Administração, v. 38, n. 3, p. 205-218, 2003.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf> - Acesso em: fevereiro/2012

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless carrer: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford University Press, 1996.

AVOLIO, B. J.; SOSIK, J. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. **Leadership models, methods, and applications**. Vol. 12. Handbook of Psychology.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BORGES-ANDRADE, J.E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Revista Estudos de Psicologia, v.7, número especial, pp. 31-43, 2002.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto N° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**: Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

BRASIL. Presidência da República. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005**: disposições sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-

[2006/2005/lei/111091.htm](http://www.administradores.com.br/informacao/producao-academica/gestao-por-competencia-no-servico-publico/4487/) - Acesso em novembro/2011

CARVALHO, Felipe Marcelo Gonzaga de. **Gestão por competência no serviço público**. 18 de outubro de 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informacao/producao-academica/gestao-por-competencia-no-servico-publico/4487/> - Acesso em fevereiro/2012.

CASCIO, Wayne. **Investindo em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CATTANI, A.D.(org.) **Trabalho e tecnologia: Dicionário Crítico**. Verbetes: formação profissional e teoria do capital humano, 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, Eliana. **Quatro níveis de avaliação de treinamento**. 1999. Disponível em http://pro-fit-rh.com.br/quatro_niveis.pdf - Acesso em dezembro/2011.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos** – São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, Isa Aparecida de. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a05.pdf> - Acesso em novembro/2011

KIRKPATRICK, Donald L., **Evaluating Training Programs - The Four Levels**. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994.

MAGALHÃES, Elenice Maria de. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. Dissertação (mestrado). - Viçosa, MG, 2007. Disponível em: http://www.tede.ufv.br/tesesimplificado/tde_arquivos/44/TDE-2007-06-26T115553Z-577/Publico/texto%20completo.pdf – Acesso em novembro/2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. – 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. S. d. Disponível em: <http://www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>

MARQUES, Sônia Mara. **Processo de Capacitação Continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 142 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) UFSC, Florianópolis. 2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo>

MATTOS, Ana Maria; FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**: adequada à NBR 14724 de 2011. Porto Alegre: 2011. Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/2011/normas_2011.pdf

MEIGENEZ, R. **Pathologie Sociale de L'enterprise**. Essai de Sensibilization. Gauthier-Villar: Paris, 1965

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardenia. **Manual do treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MORAES, Marcelo Viana Estevão de. **O Estado como referência em gestão. Profissionalização no serviço público**. Correio Braziliense. 16 de novembro de 2009. Disponível em <http://www.consad.org.br/consad/artigosInternas.aspx?menu=25720&id=97271> – Acesso em fevereiro/2012

MOURÃO, Luciana. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego**. 2005. Disponível em: http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/6083/1/ARTIGO_AvaliacaoProgramasPublicos.pdf - Acesso em novembro/2011

PACHECO, Regina Sílvia. **Política de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial: realizações do período 1995-2002**. Revista do Servidor Público. Ano 53. n. 4. Out-Dez 2002.

PINTO, Albertino. **O modelo de Kirkpatric**. Disponível em <http://www.prof2000.pt/users/afp/af24/ed4.htm>

RABELO DOS SANTOS, Angelino. **Sistemas de remuneração, justiça e suporte organizacional**. In: PANTOJA, Maria Julia; SIMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Tescastro (org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, Janis A. **The science of training: a decade of progress**. Annual Review Psychology. v.52. pp. 471-499, 2001.

SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos; LUCIO, Pilar. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Edição – São Paulo, 2006.

SILVA. C. M. **A gestão de competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas: estudo de caso**. 2003. 177 f. Dissertação

(Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

SIQUEIRA, Ely Ferreira de. **Um instrumento de gestão de pessoas: análise da carreira técnica universitária das instituições estaduais de ensino superior do estado do Paraná.** Londrina, 2008. Disponível em: http://www.uel.br/prorh/diversos/tcc_gestao_publica1.pdf - Acesso em fevereiro/2012

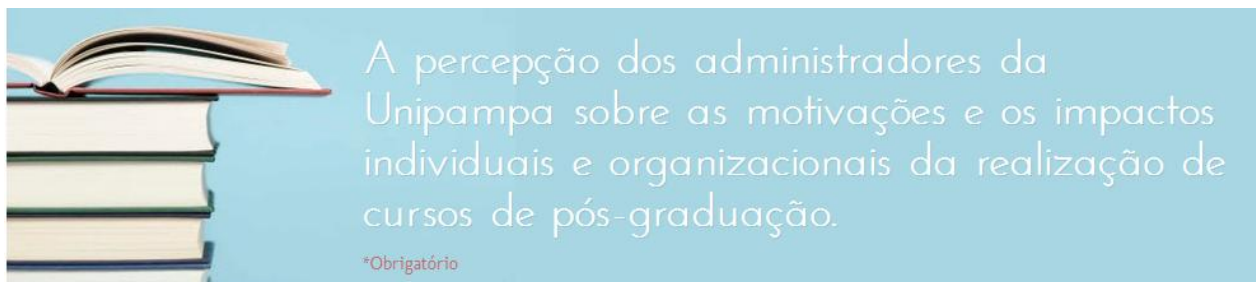
UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Projeto Institucional.** Bagé, 2009. Disponível em http://www.unipampa.edu.br/portal/arquivos/PROJETO_INSTITUCIONAL_16_AGO_2009.pdf - Acesso em novembro/2011

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Resolução 23/2010** - Plano de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-23_2010-Plano-de-Desenvolvimento-de-Pessoal.pdf - Acesso em fevereiro/2012

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Portal Institucional.** Bagé, 2012 Disponível em <http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade> - Acesso em novembro/2011

VARGAS, M.R.M. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos.** Revista de Administração. v.31, pp.126-136, 1996.

Apendice A – Questionário



Prezado colega administrador,

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob orientação do Prof. Fábio Bittencourt Meira, cujo objetivo é analisar as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação da Unipampa, ocupantes do cargo de Administrador, sobre as motivações para a realização de cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) e os resultados individuais e organizacionais provocados por estes aperfeiçoamentos.

A sua participação envolve o preenchimento de um pequeno questionário. Essa participação no estudo é voluntária e anônima. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, me envie um e-mail para carmenlia@gmail.com.

Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Informações Gerais

Estas questões visam identificar o perfil dos entrevistados.

1 - Qual sua data de nascimento? * Questão obrigatória (DD/MM/AA)

2 - Qual seu sexo? Feminino Masculino

3 - Qual seu estado civil?

4 - Onde você está lotado?

5 - A quanto tempo você trabalha na Unipampa?

6 - Você ocupa função gratificada ou cargo de direção na Unipampa?

Sim Não

7 - Em relação a cursos de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), você... * (questão obrigatória)

- já cursou e concluiu.
 cursou mas não concluiu (desistiu).
 está cursando.

- não cursou MAS pretende.
- não cursou NEM pretende.

Curso de pós-graduação

Estas questões visam buscar maiores informações sobre seu curso de aperfeiçoamento e suas expectativas.

8 - Qual curso de pós-graduação você realizou ou está realizando? * (questão obrigatória - considerar o último realizado)

- Especialização/ MBA
- Mestrado
- Doutorado

9 - Houve mudanças nas suas atividades ou funções durante/após a realização do curso?

- Sim Não

10 - O seu curso de aperfeiçoamento tem relação direta com a função que ocupa na Unipampa? Sim Não

11 - Qual sua principal razão para a realização do curso?

- Incentivo financeiro do plano de carreira
- Necessidade da instituição/ função
- Interesse pessoal
- Outro

12 - Em que ano concluiu/concluirá o seu aperfeiçoamento?

Percepções sobre o curso de pós-graduação

Por favor, aponte uma alternativa que mais se enquadra a sua percepção, para cada afirmação: Os entrevistados que estão cursando ou que cursaram e desistiram, por favor, considerem as suas percepções até o presente momento.

- [1] Discordo totalmente [2] Discordo parcialmente [3] Indiferente
[4] Concordo parcialmente [5] Concordo totalmente

13 - Acredito que o curso possibilitou/possibilitará o meu crescimento na Unipampa.

- 1 2 3 4 5

14 - Senti-me motivado para realizar o curso.

- 1 2 3 4 5

15 - O aperfeiçoamento atende(u) às minhas expectativas e necessidades. Estou satisfeito com o conhecimento adquirido.

1 2 3 4 5

16 - O curso contribui(u) para desenvolver novas formas de pensamento, hábitos e comportamentos, melhorando minhas competências pessoais

1 2 3 4 5

17 - O aperfeiçoamento contribui(u) para minha realização e meu crescimento profissional e pessoal

1 2 3 4 5

18 - Com o curso, consigo perceber melhor a realidade da instituição e da comunidade em que ela está inserida

1 2 3 4 5

19 - Sinto-me comprometido e satisfeito com o meu trabalho e minha função na Unipampa

1 2 3 4 5

20 - O curso contribuiu para a eliminação de ações inadequadas na realização das atividades inerentes ao meu cargo

1 2 3 4 5

21 - O curso possibilitou que eu sugerisse melhorias e mudanças em processos já existentes, trazendo resultados positivos para o meu setor

1 2 3 4 5

22 - Acho interessante e me sinto capaz de difundir aos meus colegas o conhecimento que adquiri no curso

1 2 3 4 5

23 - Aplico no trabalho os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que foram/ estão sendo provocados com o curso.

1 2 3 4 5

24 - Esperava/espero ter função gratificada ou cargo de direção na Unipampa após a realização do aperfeiçoamento.

1 2 3 4 5

25 - Com o curso, tornei-me mais produtivo e melhorei meu desempenho, realizando com mais qualidade e em menor tempo o serviço prestado.

1 2 3 4 5

26 - A Unipampa estimula e oferece oportunidades para seus servidores TAEs realizarem seu aperfeiçoamento.

1 2 3 4 5

27 - Obtive maior reconhecimento de meu trabalho por meus colegas e chefia durante/ após a realização do curso.

1 2 3 4 5

28 - Sou estimulado pela instituição a aplicar os conhecimentos adquiridos no aperfeiçoamento.

1 2 3 4 5

29 - O aperfeiçoamento dos TAEs traz resultados positivos para a Unipampa.

1 2 3 4 5

30 - A Unipampa cria condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos em cursos de aperfeiçoamento.

1 2 3 4 5

31 - Houve uma maior cobrança por parte dos meus superiores durante/ após a realização do curso.

1 2 3 4 5

32 - No momento da avaliação de meu desempenho são levados em conta os conhecimentos, habilidades e atitudes que desenvolvi/ estou desenvolvendo no aperfeiçoamento.

1 2 3 4 5

33 - O plano de carreira dos TAEs das IFES influencia no processo de aperfeiçoamento, sendo o aumento salarial o seu principal estímulo

1 2 3 4 5

34 - Se o plano de carreira não garantisse aumento salarial, faria o curso de pós-graduação mesmo assim.

1 2 3 4 5

35 - O plano de carreira oferece maior percentual de incentivo para títulos relacionados a área de trabalho do servidor. Optaria pela realização de outro curso em outra área caso houvesse paridade no incentivo.

1 2 3 4 5

Agradecemos por sua valiosa contribuição para a realização deste trabalho!

Link do questionário on-line:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGdCcU90SDZUYS10MGVxY2FOQINtTHc6MQ>