

Identificação dos pontos fortes, limitações e oportunidades de melhoria do programa de capacitação dos técnico-administrativos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

PRISCILA BARBOSA DOS SANTOS

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
pri_ped@hotmail.com

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA

Universidade Federal de Minas Gerais
naldeir@yahoo.com.br

JULIANA BORGES MARTINS

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
juliborges@hotmail.com

Identificação dos pontos fortes, limitações e oportunidades de melhoria do programa de capacitação dos técnico-administrativos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

1 Introdução

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) pode ser observado um número crescente de programas de capacitação voltados para os técnico-administrativos. O formato desses programas se altera de uma instituição para outra, adequando-os a cada realidade, em resposta às demandas apresentadas pelos técnicos ou identificadas pelas chefias, visando a capacitação e qualificação dos seus servidores.

Analisando o caso específico da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), observa-se a existência de um programa de capacitação, porém grande parte dos servidores não usufrui desse programa de forma plena, sendo os motivos causadores desse quadro ainda não identificados. Além disso, pelo fato das ações desenvolvidas pelo programa serem recentes, a Universidade ainda não obteve um feedback sistemático sobre os pontos positivos, limitações e possibilidades de melhorias a serem implementadas.

Em decorrência, este trabalho tem como objetivo identificar os principais pontos fortes, as limitações e as oportunidades de melhoria do programa de capacitação de servidores da carreira técnico-administrativa em educação, desenvolvido na UFVJM – Campus do Mucuri, na visão dos seus beneficiários.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, de natureza qualitativa. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista do tipo semiestruturada e os sujeitos da pesquisa foram cinco técnico-administrativos lotados no Campus do Mucuri, que já usufruíram do programa de capacitação. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica denominada análise de conteúdo.

2 Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo identificar os principais pontos fortes, as limitações e as oportunidades de melhoria do programa de capacitação de servidores da carreira técnico-administrativa em educação, desenvolvido na UFVJM – Campus do Mucuri, na visão dos seus beneficiários.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever os principais pontos fortes do programa de capacitação dos técnico-administrativos da UFVJM – Campus do Mucuri.
- Identificar e descrever as principais limitações desse programa de capacitação.
- Identificar propostas para melhoria do programa realizado.

3 Revisão Bibliográfica

3.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

No que tange a história das políticas de recursos humanos na administração pública do Brasil, Pires et al (2005) afirmam que esta é marcada por descontinuidades e dificuldades referentes à estruturação dos seus principais sistemas. De acordo com Carvalho et al (2009), a

história dessas políticas pode ser dividida em quatro momentos significativos, sendo eles: a década de 1930, os anos 1960 à 1970, a primeira metade da década de 1990, com a aprovação do Regime Jurídico Único e a segunda metade dessa década.

Pires et al (2005) retratam que o primeiro esforço efetivo para a constituição de um serviço público profissional no Brasil foi a criação do Conselho Federal do Serviço Público, em 1936 e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938. Para Carvalho et al (2009), embora o DASP remonte ao final da década de 30, o primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União data de 1952 e vigorou até a publicação da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 que adota então, um Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional.

Para Pires et al (2005), o primeiro sistema relativamente consistente de classificação de cargos do Executivo Federal aparece apenas em 1960, com a criação da Lei nº 3.780. Anos à frente, surge o início de um novo e importante movimento de reforma administrativa, fomentado pela edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Carvalho et al, 2009). Dentro do espírito de reforma foi instituído, em 1970, pela Lei nº 5.645, um novo sistema de classificação de cargos e ainda a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos (PCC) (Pires et al, 2005) que para Carvalho et al (2009) foi o fato mais marcante desse período em relação à gestão de pessoas e reorganizou uma série de cargos e empregos no intuito de dar mais racionalidade administrativa ao sistema de carreiras no serviço público.

Pires et al (2005, p. 10) recordam que esse período de reformas é marcado, também, pela criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), vigorando “até os dias atuais e tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal”. Em 1986 foi criado o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC) com o objetivo de fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, já em 1988 foi instituído o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) com a finalidade de dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal (PIRES et al, 2005).

Os autores observaram que os avanços na construção de sistemas de informação, em especial, o desenvolvimento do SIAPE, não foi acompanhado por investimentos em treinamento e desenvolvimento. Também não foi observada a incorporação de metodologias de planejamento que permitisse a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas. Pode-se dizer que o investimento em tecnologia da informação atendeu somente ao aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, fragilizando os demais processos relacionados à gestão de recursos humanos.

No início dos anos 1990 pode-se observar a ocorrência de privatizações, a extinção de órgãos e implantação de planos de demissão voluntária. As contratações em setores específicos são retomadas, embora o quantitativo total de servidores tenha caído ou permanecido estável (CARVALHO et al, 2009). Segundo os autores, na segunda metade dos anos 90, conjecturou-se uma reforma que abordava direitos e deveres dos servidores e não somente a organização de estruturas administrativas. Ao mesmo tempo em que pregava a valorização de carreiras consideradas típicas de Estado, flexibilizava e extinguiu outras de áreas consideradas meio ou de apoio, e ainda previa medidas de alteração no sistema previdenciário. Em 1998, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 19 que dentre outras funções: “estabeleceu teto remuneratório para cargos públicos e cargos eletivos, assegurou a existência de escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores, definiu situações que geram a perda do cargo, e previu limite para despesas com pessoal” (CARVALHO et al, 2009, p. 102).

Carvalho et al (2009) ressaltaram alguns fatos de destaque que marcaram a década de 90: 1) aumento do quantitativo de cargos do serviço público federal organizados em carreiras; 2) existência de distorções de remuneração; 3) existência de desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas devido às pressões por reposição das perdas salariais. Pires et al (2005) apontam ainda dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público, que surgiram nessa década: 1) a construção de mecanismos efetivos para motivação dos servidores; 2) o direcionamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Ocorreram, nas últimas décadas, inúmeras mudanças que passam a alterar as relações de trabalho no setor público, Carvalho et al (2009) citam como exemplo, a nova organização administrativa e formas de relacionamento com os cidadãos que foram trazidas pelas tecnologias da informação. Observa-se a automatização de tarefas, a utilização da internet para oferecimento de serviços públicos e prestação de informações à sociedade, bem como o acompanhamento das ações e dos gastos públicos, com vistas à transparência do governo e diminuição da distância entre o Estado e os cidadãos.

Segundo os autores, essas mudanças trazem consigo a necessidade de servidores públicos preparados para atuar nesse ambiente de gestão complexo e exigente. Tudo isso leva à percepção de que o esforço constante na aquisição de novos conhecimentos e habilidades além do empenho na criação de um ambiente propício à motivação e ao alcance de competências ganha grande importância uma vez que está relacionada à adequação entre o indivíduo e o posto de trabalho (CARVALHO et al, 2009). Os autores afirmam que com o objetivo de melhorar a gestão e prestar melhores serviços à sociedade, a administração pública brasileira se esforça na direção da profissionalização e modernização cabendo ressaltar que, de acordo com Amaral (2006), a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico que engloba a gestão por competências a democratização das relações de trabalho, gerando ambientes adequados à inovação e a qualificação intensiva das equipes de trabalho.

3.2 Treinamento e Desenvolvimento

Guillén (1994) e Scott (1998), citados por Castro, Polo e Porto (2008) abordam a origem do termo treinamento no âmbito das organizações, como advindo de pressupostos tayloristas, num período em que o treinamento geralmente se configurava como pontual e específico. Eles retratam que a influência da Escola de Relações Humanas e a nova perspectiva de um sistema aberto para a análise organizacional, modificaram os pressupostos e o treinamento passou então a contemplar sobretudo, a preparação de trabalhadores para tarefas com maior nível de complexidade, envolvendo o exercício do pensamento e da criticidade. Magalhães et al (2006) consideram que após a adoção de um enfoque sistêmico na administração, os programas de treinamento tornaram-se cada vez mais amplos e consideravam entre outros objetivos, as motivações e dificuldades de aprendizagem dos indivíduos, suas necessidades e aspirações. Já o termo desenvolvimento, de acordo com pesquisas bibliográficas realizadas por Castro, Polo e Porto (2008) não oferece registros óbvios na literatura das organizações, os autores supõem que sua aplicação se justifique pela necessidade de oferecer subsídios aos trabalhadores ocupantes dos níveis táticos e estratégicos das organizações.

As pesquisas e produção de conhecimentos na área de treinamento e desenvolvimento cresceram nos últimos anos, o que gerou uma consistente produção teórica acerca da área (SILVA et al, 2012). Segundo Castro; Polo; Porto (2008), a gestão de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa quando alinhada com as estratégias organizacionais possui reflexos positivos sobre o desenvolvimento das organizações atuando na formação de

profissionais mais flexíveis. Neste caso, seus resultados ultrapassam a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes previstas nos programas de treinamento ou diretamente relacionadas com eles, podendo ser observados em processos intangíveis, em estruturas ou na cultura organizacional.

Geralmente, observa-se a utilização, sem distinção dos termos treinamento e desenvolvimento (CASTRO; POLO; PORTO, 2008), no entanto, para Meneses e Abbad (2002), o conceito de treinamento está mais associado à intervenções planejadas de forma sistemática que busquem promover melhorias de desempenho em tarefas atuais já o termo desenvolvimento estaria direcionado ao crescimento individual. Por fim, os autores trazem a tona o termo educação, que geralmente se volta para atividades que serão realizadas em um futuro próximo. Magalhães et al (2006) afirmam que o treinamento oferece aos funcionários conhecimentos e habilidades que possibilitarão o adequado desempenho das suas tarefas. Já o desenvolvimento é mais abrangente, envolvendo componentes que preparam o indivíduo para uma atuação futura e o aproxima do processo educativo.

Segundo Castro, Polo e Porto (2008) afirmam que o processo de treinamento perpassa quatro fases distintas, sendo elas: o levantamento de necessidades de treinamento, o planejamento, a execução e a avaliação. Castro e Borges-Andrade (2004) afirmam que a fase do levantamento de necessidades configura-se como um diagnóstico, que auxiliará no dimensionamento e definição de problemas, analisando assim, qual enfoque deve ser dado no treinamento e para quem ele deverá ser direcionado. Salvador, Cançado e Muylder (2010) afirmam que o levantamento das necessidades visa fornecer informações que viabilizam o planejamento, e orientam a execução e a avaliação dos eventos. Silva et al (2012) conceituam a análise de necessidades de treinamento como um conjunto de atividades de coleta, avaliação e análise de dados que se esforça para identificar necessidades de treinamento em organizações.

Para Castro e Borges-Andrade (2004, p. 98) a fase de planejamento vai desde a elaboração até a operacionalização dos objetivos. “Fazem parte dessa etapa, por exemplo: escolha dos métodos didáticos, definição de recursos, determinação do conteúdo, carga horária, local do treinamento, apreciação da relação do custo-benefício, etc.” Os autores consideram a fase de execução como a fase onde há a implementação efetiva daquilo que se planejou. Essa fase “seria o treinamento propriamente dito”. Já a fase da avaliação, seria a fase em que é verificado se os objetivos finais foram alcançados.

Para Castro, Polo e Porto (2008, p. 9), o desempenho pós-treinamento pode ser observado por meio de: “utilização frequente no trabalho dos conhecimentos adquiridos no curso; melhoria da qualidade da atuação em aspectos relacionados ao curso, diminuição do número de erros, melhorias na motivação e autoeficácia do profissional treinado”. Eles sinalizam que cada vez mais as organizações estão convictas de que as ações de treinamento e desenvolvimento não se configuram como solução infalível no atendimento às demandas institucionais e que se faz necessária a verificação constante da validade do sistema de treinamento e desenvolvimento, dos resultados que ele produz, dos pontos em que é mais eficaz, das áreas em que os impactos são verificados e dos retornos apresentados. Salvador, Cançado e Muylder (2010) afirmam que embora as empresas reconheçam a importância de se confirmar o retorno que os treinamentos trazem para a efetividade organizacional, poucas delas avaliam essa contribuição sistematicamente.

Para Carvalho et al (2009, p. 83), algumas características individuais como: “diferenças de gênero, idade, nível de escolaridade, cargo ocupado, comprometimento com a carreira e com a organização”, podem influenciar no impacto da aprendizagem. Eles apontam ainda outro fator que interfere nas possibilidades de transferência e impacto da capacitação: o suporte organizacional à aprendizagem. Esse suporte, que pode ser de ordem psicossocial, material ou ainda relacionado ao desempenho, costuma dificultar o esquecimento e favorecer

a transferência. “A própria expectativa em relação ao suporte organizacional já é capaz de afetar o impacto de um evento de aprendizagem. Por outro lado, a ausência desse suporte pode inviabilizar efeitos positivos da capacitação.” (CARVALHO et al, 2009, p. 84).

Um fator de grande relevância para o sucesso da aprendizagem é a mudança de cultura em relação à importância da capacitação. Carvalho et al (2009) afirmam que é preciso estimular e valorizar a educação ao longo da vida profissional, ressaltam ainda que é necessário que cada servidor tenha em vista aonde deseja chegar profissionalmente e assim, preocupar-se com seu desenvolvimento. “Por esse caminho, a responsabilidade pela educação permanente seria assumida não apenas pelas escolas e setores de gestão de pessoas, mas compartilhada também pelos servidores” (CARVALHO et al, 2009, p. 29).

Gaetani (1998) elenca uma série de conteúdos que podem ser abordados nos processos de capacitação desenvolvidos no serviço público: 1) políticas públicas; 2) administração e gestão pública; 3) planejamento governamental; 4) reformas estruturais; 5) economia do setor público; 6) elaboração, análise e avaliação de projetos; 7) negociação e gestão de conflitos; 8) indicadores de desempenho; 9) metodologias de apropriação e recuperação de custos; 10) marketing público e institucional; 11) integração e confecção de redes; 12) modelagem organizacional; 13) o setor público não-estatal; 14) descentralização e relações intergovernamentais; 15) métodos quantitativos e bases de dados; 16) tecnologias de gestão; 17) direito administrativo e processo legislativo.

Para Carvalho et al (2009) os eventos de aprendizagem podem ser de curta, média ou longa duração, englobando uma gama de atividades. Os autores ressaltam que “assim como é possível utilizar diferentes recursos para fazer um levantamento de necessidades, também é possível adotar estratégias e métodos de ensino diversos” (CARVALHO et al, 2009, p. 60). Marconi (2005) afirma que as possibilidades de aumentar a frequência dos eventos de capacitação e de despertar um maior interesse por parte dos servidores são maiores na medida em que a organização não se prende à apenas uma forma de realizar suas ações de capacitação.

3.3 Legislação relativa à capacitação do servidor técnico-administrativo em educação

Os servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais têm seu regime jurídico instituído pela lei 8.112, de 11 de setembro de 1990, que define que os requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, ascensão e acesso, serão estabelecidos por lei que fixe as diretrizes do sistema de carreira na administração pública federal e seus regulamentos. Para tratar da estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, existe a lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que conceitua o plano de carreira como o conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade.

Silva et al (2012) expõem que embora a legislação defina como condições para a progressão funcional a participação nas ações de capacitação, como uma estratégia para manter a atualização dos funcionários, essa determinação pode resultar em uma busca, por parte dos servidores, por cursos que demandem menos dedicação e tempo, com o interesse primordial de garantir a progressão funcional.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) foi instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabelece além da política, 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. Pode-se ressaltar como algumas das finalidades da PNDP: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; o desenvolvimento permanente do servidor público; a

divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e ainda a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Pode-se destacar ainda a criação do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 que estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2006b). Para efeitos do Decreto nº 5.825 (BRASIL, 2006b), entende-se como desenvolvimento, o “processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais”. Os Decretos nos 5.707 e 5.825 possuem definição congênere do termo capacitação, conceituando-a como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006a). Brasil (2006a) considera como eventos de capacitação os cursos sejam eles presenciais ou à distância, a aprendizagem adquirida em serviço, os grupos formais de estudos, intercâmbios diversos, estágios, congressos e seminários que de alguma forma contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública.

Dentre as diretrizes da PNDP, pode-se destacar o incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação; a garantia do acesso dos servidores à eventos de capacitação que ocorram dentro ou fora do seu local de trabalho; a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento; o estímulo à participação do servidor em ações de educação continuada; o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor na carreira; a promoção e garantia de cursos introdutórios ou de formação aos servidores que ingressarem no setor público; a avaliação permanente dos resultados das ações de capacitação; a elaboração do plano anual de capacitação da instituição, contendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas; a ampla divulgação das oportunidades de capacitação e a priorização, no caso de eventos externos de aprendizagem, de cursos ofertados pelas escolas de governo (BRASIL, 2006a).

Para Amaral (2006), o Decreto nº 5.707 apresenta como principais inovações a consideração da capacitação de pessoal como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que visa o desenvolvimento de competências, sejam elas individuais ou organizacionais, o que acaba por preparar os servidores para uma melhor prestação de serviços aos usuários além de permitir que os servidores assumam cargos futuros. Para a autora (p. 554-555) o decreto prevê o gerenciamento e divulgação das ações de capacitação. “Sua visão dos “espaços para aprender” (...) é abrangente, abarcando: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos.” A autora considera que a nova política incentiva não só a aprendizagem como também a disseminação do conhecimento, valorizando a partilha do saber, “atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública”.

Com relação ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, esse deverá garantir condições institucionais para capacitação dos servidores de forma a viabilizar a melhoria da qualidade na prestação de serviços, possibilitar o cumprimento dos objetivos institucionais e ainda o desenvolvimento das potencialidades dos servidores além da sua realização profissional como cidadãos (BRASIL, 2006b).

Em seu artigo sétimo, o Decreto nº 5.825/06 estabelece os objetivos dos programas de capacitação e de aperfeiçoamento dos servidores, sendo oportuno destacá-los: 1) contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; 2) capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e 3) capacitar o servidor para o exercício de

atividades de forma articulada com a função social da IFE. O decreto sugere as linhas de desenvolvimento que os referidos programas devem seguir, sendo elas: 1) iniciação ao serviço público; 2) formação geral; 3) educação formal; 4) gestão; 5) inter-relação entre ambientes; e 6) específica (BRASIL, 2006b).

4 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, de natureza qualitativa (YIN, 2010). A pesquisa é do tipo descritiva, uma vez que procura expor e descrever as percepções, expectativas e sugestões dos servidores técnico-administrativos da UFVJM – Campus do Mucuri, acerca do programa de capacitação desenvolvido na instituição. De acordo com Vergara (2007), nesse tipo de pesquisa, não há a preocupação de que os fenômenos descritos sejam estudados, seu objetivo é esclarecer os fenômenos que contribuem para a ocorrência de determinado fator. Com o intuito de fornecer instrumental analítico para o estudo de caso, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. Trata-se de um estudo embasado em materiais publicados em livros, revistas, jornais, meios eletrônicos dentre outras formas de publicação (VERGARA, 2007), além das pesquisas feitas nos regulamentos internos da UFVJM. Lakatos e Marconi (2007) afirmam que, um mínimo de estruturação, de embasamento teórico geral e um planejamento cuidadoso o investigador necessita para não se perder no contexto geral, que lhe serve de apoio.

De acordo com Yin (2010, p. 24) “o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas da vida real”. O autor alerta sobre a grande preocupação que se tem acerca da pesquisa do estudo de caso que algumas vezes apresenta falta de rigor e em outras é confundido com o ensino do estudo de caso, além disso, os estudos de caso fornecem pouca base para generalização científica.

A pesquisa foi realizada a partir da coleta de dados de abordagem qualitativa, permitindo a focalização da realidade de forma complexa e contextualizada. Segundo Gibbs (2009) os pesquisadores qualitativos estão interessados em ter acesso à experiências, interações e documentos em seu contexto natural, e de uma forma que dê espaço às suas particularidades e aos materiais nos quais são estudados, ele afirma ainda que os pesquisadores, em si, são uma parte importante do processo de pesquisa, seja em termos da sua própria presença pessoal na condição de pesquisadores, seja em termos de suas experiências no campo e com a capacidade de reflexão que trazem ao todo, como membros do campo que se está estudando.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista do tipo semiestruturada. Ela teve como objetivo levantar dados acerca da percepção dos servidores quanto aos pontos fortes, limitações e possibilidades de melhoria do programa de capacitação desenvolvido na UFVJM – Campus do Mucuri. Para Gil (2009) a entrevista é uma técnica eficiente para obtenção de dados em profundidade, além de aplicar-se praticamente a todos os segmentos populacionais. Ele afirma que quando a entrevista é bem conduzida, possibilita o esclarecimento de fatores inconsistentes que determinam o comportamento humano. Apresenta-se como uma técnica flexível uma vez que possibilita esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que é realizada.

O público alvo da pesquisa foram os técnico-administrativos da UFVJM que já alcançaram duas ou mais progressões por capacitação, totalizando 17 servidores. Dessa população, optou-se por escolher aqueles que já usufruíram de um número maior de capacitações, podendo assim fornecer mais informações sobre as suas percepções, perfazendo um total de cinco entrevistados que foram denominados de Entrevistado 1 à Entrevistado 5. Foi esclarecido a eles sobre o processo de levantamento dos dados, sobre a importância da gravação da entrevista e sobre a garantia de sigilo das informações. O perfil dos entrevistados é apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Escolaridade	Tempo de Exercício
Entrevistado 1	Masculino	Especialização	6 anos
Entrevistado 2	Masculino	Especialização	6 anos
Entrevistado 3	Feminino	Especialização	5 anos
Entrevistado 4	Feminino	Especialização	6 anos
Entrevistado 5	Masculino	Especialização	6 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica denominada análise de conteúdo (BARDIN, 2004), que compreende basicamente três etapas: pré-análise, em que é feita a definição dos procedimentos a serem seguidos e a seleção de material, o que inclui a transcrição das entrevistas; exploração do material, que se refere à implementação dos procedimentos, que engloba a leitura do material transcrito e a definição das categorias para análise e por fim, o tratamento e interpretação dos dados que possibilita a geração dos resultados e inferências da investigação. A partir dessa técnica é possível que um grande volume de dados seja tratado por meio da categorização que consiste em isolar elementos para agrupá-los em seguida.

Neste estudo, as categorias foram formuladas antes da pesquisa de campo, com base na literatura sobre o processo de treinamento, no entanto, as subcategorias foram formuladas sofrendo alterações no decorrer do estudo. No Quadro 2 são apresentadas as categorias e subcategorias criadas para diagnóstico do programa de capacitação da UFVJM – Campus do Mucuri.

Quadro 2: Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias
Pontos fortes	Recursos financeiros, temáticas, instrutores, estrutura física, horários e carga horária.
Limitações	Processo de levantamento de necessidades, burocracia, aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos, temáticas, método de ensino, material didático, horários e carga horária, variedade dos eventos de capacitação, motivação, avaliação do processo.
Possibilidades de melhoria	Processo de levantamento de necessidades, aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos, temáticas, material didático, horários e carga horária, variedade dos eventos de capacitação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este estudo foi desenvolvido em etapas que ocorreram na seguinte sequência: pesquisa bibliográfica e documental, definição dos procedimentos metodológicos, elaboração do roteiro de entrevista, realização das entrevistas, tratamento e interpretação dos dados obtidos, considerações finais e redação final do trabalho.

5 Análise dos Resultados

5.1 O processo de capacitação dos técnico-administrativos da UFVJM

A UFVJM iniciou sua trajetória em 06 de setembro de 2005, quando foi elevada à condição de universidade (UFVJM, 2013). Sua visão é estar entre as melhores Instituições de Ensino Superior do Brasil, sendo reconhecida e respeitada pela sua excelência no ensino, na pesquisa e na extensão. Pautada em valores como a ética, a responsabilidade socioambiental, a democracia, a liberdade e a solidariedade, tem como missão a produção e a disseminação do conhecimento e da inovação, integrando a pesquisa e a extensão como propulsores do

desenvolvimento regional e nacional (UFVJM, 2010).

Segundo informações da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFVJM, a instituição conta com um número aproximado de 800 servidores distribuídos nos três campi, sendo o Campus I e o Campus JK, na cidade de Diamantina e o Campus do Mucuri, na cidade de Teófilo Otoni. O seu quadro de colaboradores é composto por docentes e técnico-administrativos, sendo que a universidade conta ainda com um considerável quantitativo de funcionários terceirizados, que prestam serviços nos diferentes setores da instituição. O Campus do Mucuri, objeto deste estudo, iniciou as suas atividades em setembro de 2006 e hoje conta com aproximadamente 150 servidores efetivos, entre professores e técnico-administrativos, conforme informações da Divisão de Pessoal do campus.

A universidade dispõe de um Plano de Desenvolvimento para os Integrantes da Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, que foi elaborado em conformidade com as diretrizes definidas pelo Ministério da Educação e observa os princípios estabelecidos pelo Decreto nº 5.825. O documento tem como objetivo a implementação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFVJM (UFVJM, 2007).

O programa de capacitação, parte do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE que vamos nos ater neste estudo, tem como finalidade atender às especificidades profissionais do servidor público da área da educação com o intuito de promover o desenvolvimento das habilidades necessárias ao desempenho profissional do trabalhador e dos valores e atitudes focadas no crescimento integral do servidor tornando-o apto para o exercício de suas funções de forma articulada com a função social da Universidade (UFVJM, 2006).

O objetivo geral do programa de capacitação é a promoção do desenvolvimento, do aperfeiçoamento e da qualificação dos servidores da UFVJM. Conforme o Decreto nº 5.825 determina, esse programa deve ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento: 1) iniciação ao serviço público; 2) formação geral; 3) educação formal, 4) gestão; 5) inter-relação entre ambientes e; 6) específica (UFVJM, 2006).

De acordo com o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PROCAPE) da UFVJM (UFVJM, 2007) são destinados recursos financeiros na ordem de 1,5% do montante da rubrica “Outros Custeios e Capital”, para execução do Plano Anual de Capacitação (PLANCAP) da instituição. O PLANCAP é elaborado a partir de um levantamento de necessidades de capacitação coordenado pelo órgão de gestão de pessoas. Todas as ações de capacitação realizadas pelos servidores devem estar previstas nesse plano, elas são conduzidas, direta ou indiretamente, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, contando com o acompanhamento e fiscalização da Comissão Interna de Supervisão (CIS) do PCCTAE.

O PROCAPE estabelece que “as ações de capacitação e aperfeiçoamento, poderão ocorrer dentro e fora da UFVJM, e também, em articulação com outras instituições” (UFVJM, 2007, p. 3).

5.2 Pontos fortes do programa de capacitação dos técnico-administrativos da UFVJM

A partir da realização das entrevistas foram identificados alguns fatores que se destacam como pontos fortes do programa de capacitação da UFVJM, levando em consideração características gerais do programa e principalmente especificidades relativas ao Campus do Mucuri. Um dos fatores apontados por um dos entrevistados como um ponto forte foi a disponibilidade de recursos para custear os cursos. “Eu não vejo cursos serem negados com frequência não. (...) O curso que é solicitado, que está de acordo com a sua área de atuação, que está com a documentação que precisa ter, ele não é negado. (...) E tem dinheiro pra pagar”

(ENTREVISTADO 4). Conforme colocado na sessão anterior, isso se deve ao fato de haver uma destinação de recursos financeiros por parte da universidade para execução do PLANCAP da instituição.

Foi destacado ainda por três dos cinco entrevistados, no que tange às temáticas dos cursos, que esses servidores tiveram a oportunidade de participar que as mesmas foram interessantes, uma vez que os cursos foram voltados para a parte administrativa, o que atende a necessidades da grande maioria dos servidores. “De forma geral a equipe de servidores aqui, eu vejo também que é unida. (...) Ela não é tão grande e isso facilita na escolha da temática que abordem todos os interessados” (ENTREVISTADO 1).

Neste sentido é importante lembrar os conteúdos que Gaetani (1998) elenca como oportunos nos processos de capacitação desenvolvidos no serviço público e que têm sido abordados nos cursos de capacitação oferecidos para os servidores do Campus do Mucuri, sendo eles: 1) administração e gestão pública e; 2) direito administrativo. Segundo informações dos entrevistados, foram oferecidos ainda cursos de idiomas e cursos práticos na área de informática.

Foi destacado por eles que o fato da instituição dispor de equipe capacitada para ministrar os cursos é considerado um ponto forte, uma vez que facilita a escolha do profissional, o planejamento do curso e o processo de contratação dos instrutores. Com exceção dos cursos de idiomas, os demais cursos foram ministrados por profissionais da casa. “Em termos de professores, aí é um ponto forte pra gente, como a gente já tem os cursos na área de administração, contabilidade. Então, a equipe da própria instituição já é muito capacitada pra isso” (ENTREVISTADO 1). Em contrapartida, foi exposto que a demanda por profissionais com determinada qualificação, que a universidade ou até mesmo a cidade e região não supre, pode ser um fator negativo.

Outro fator elencado pelos técnico-administrativos como fator que contribui para o sucesso na implementação do programa foi a disponibilidade de estrutura física e de recursos da própria instituição para a realização dos cursos. Muito embora, alguns tenham feito ponderações com relação às limitações apresentadas pela estrutura física, em termos gerais pode-se considerar que esse fator foi tido como ponto forte. “Eu posso citar a estrutura como um ponto forte, porque eu acho que a infraestrutura aqui, ela atende às necessidades de um curso de capacitação, a não ser que seja um curso muito específico” (ENTREVISTADO 5).

Com relação à carga horária e aos horários de realização dos cursos, esses foram citados como positivos, uma vez que têm atendido às demandas de carga horária necessária para solicitar a progressão e principalmente pelo fato dos cursos serem realizados dentro do horário de trabalho, o que contribui para a participação do servidor.

5.3 Limitações do programa de capacitação dos técnico-administrativos da UFVJM

Os entrevistados destacaram que o processo de levantamento das necessidades de capacitação não tem contribuído para o sucesso na implementação do programa, uma vez que, até há pouco tempo, o setor de recursos humanos não dispunha de pessoas para se dedicar ao processo de capacitação. O levantamento ocorre a partir das informações que cada setor fornece ao RH em ofício próprio, no entanto, de acordo com o Entrevistado 5, os setores que são mais privilegiados são aqueles que possuem um quantitativo maior de servidores e geralmente apresentam demandas semelhantes.

É importante ressaltar que a fase de levantamento de necessidades influencia em muito no sucesso das ações de capacitação. Conforme afirmam Castro e Borges-Andrade (2004) essa fase configura-se como um diagnóstico, que auxiliará no dimensionamento e definição de problemas, analisando assim, qual enfoque deve ser dado no treinamento e para quem ele deverá ser direcionado. Foi colocado como limitação a burocracia que envolve, não somente o

processo de levantamento de necessidades, mas também a própria implementação do programa.

Foi destacado pelos entrevistados que houve pouca aplicação do que se aprendeu nos cursos oferecidos até hoje. “De cem por cento, eu diria, trinta por cento. Eu acho que foi pouco”, ressaltou o Entrevistado 2, quando questionado se houve aplicação dos conhecimentos adquiridos no trabalho. O Entrevistado 4 destacou que os conhecimentos adquiridos “são conhecimentos teóricos que te auxilia no seu trabalho. (...) A teoria que auxilia a prática”. Já o Entrevistado 5, quando questionado sobre o porque dos conhecimentos serem pouco aplicados afirmou que, na percepção dele “foi feito um programa de capacitação pensando mais na carga horária e no prazo, para o pessoal conseguir a progressão, e nos professores que estavam disponíveis” do que propriamente nas necessidades dos servidores.

Embora as temáticas tenham sido colocadas por alguns como interessantes, há de se considerar que alguns temas não foram afins e que não há uma preocupação em atender as demandas específicas dos setores. “Porque as áreas são diversas, (...) um número reduzido de servidores por setor. Então assim, demanda diversos cursos pra poucos servidores, cada um. Então tem uma dificuldade de atender (...) todo mundo.” Afirmou o Entrevistado 4, com relação à limitação que diz respeito às temáticas.

O Entrevistado 5 expôs que um fator limitante é a falta de zelo na montagem do programa de curso que na opinião dele, muitas vezes não visa a qualidade mas sim cumprir a carga horária necessária. Os métodos de ensino utilizados deixam um pouco a desejar, na grande maioria são cursos muito teóricos e não há prática. O material didático foi considerado por todos como um quesito que não tem a sua devida atenção. De acordo com os técnicos, com exceção de um dos cursos, que foi o de espanhol, todos os outros não apresentaram um material didático que fosse a contento.

Apesar da disponibilidade de fazer os cursos no horário de trabalho ser considerada ponto forte do programa, alguns entrevistados destacaram que muitas vezes fica complicado para alguns servidores terem essa tranquilidade de se ausentar do trabalho para a participação no curso. “Dependendo do horário fica impraticável fazer o curso. Eu falo porque eu já comecei a fazer um curso de capacitação e não tive como prosseguir porque meu setor demanda muito de mim. Às vezes outros setores consigam. Mas o horário, ele é um fator que limita.” Afirmou o Entrevistado 5, quando questionado sobre esses fatores.

Foi citado por entrevistados a ausência de variedade nas atividades de capacitação, uma vez que a PNDP considera como eventos de capacitação os cursos presenciais ou à distância, a aprendizagem adquirida em serviço, os grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, congressos e seminários que de alguma forma contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública. Para os servidores do Campus do Mucuri, até o momento, o programa de capacitação tem sido mais voltado para cursos presenciais, não sendo exploradas as outras modalidades de eventos de capacitação que a política prevê.

Os técnicos entrevistados denotam que a motivação dos servidores muitas vezes fica limitada à necessidade de progressão na carreira e isso pode ser visto como limitação, conforme afirmaram os Entrevistados 1 e 2, respectivamente: “muitas vezes o pessoal faz o curso mais voltado pra progressão, não vai lá com aquela dedicação”; “você vê que a maioria faz porque... (...) Tem que crescer na carreira, então faz. Faz pensando no certificado”.

Por fim, foi citado pelos técnicos que não há um processo sistemático de avaliação dos resultados dos cursos. Segundo eles, a universidade não tem controle e não avalia a contribuição das ações de capacitação para o desenvolvimento do servidor e da organização. Castro, Polo e Porto (2008) sinalizam que cada vez mais as organizações estão convictas de que as ações de treinamento e desenvolvimento não se configuram como solução infalível no atendimento às demandas institucionais e que se faz necessária a verificação constante da

validade do sistema de treinamento e desenvolvimento, dos resultados que ele produz, dos pontos em que é mais eficaz, das áreas em que os impactos são verificados e dos retornos apresentados. Salvador, Cançado e Muylder (2010) por sua vez afirmam que embora as instituições reconheçam a importância de se confirmar o retorno que os treinamentos trazem para a efetividade organizacional, poucas delas avaliam essa contribuição sistematicamente, como é o caso da UFVJM.

5.4 Possibilidades de melhoria do programa de capacitação dos técnico-administrativos da UFVJM

Como possibilidades de melhoria foram apresentadas sugestões que vão ao encontro das limitações no intuito de minimizá-las. Dentre essas sugestões veremos ações que perpassam as quatro etapas básicas pelas quais se dão os processos de treinamento e capacitação, de acordo com Castro, Polo e Porto (2008) que são: o levantamento de necessidades de treinamento, o planejamento, a execução e a avaliação.

Para alguns dos entrevistados, o processo de levantamento das necessidades de capacitação é o que merece maior atenção. “Se você faz um levantamento e atende aquela necessidade, a perspectiva de você obter mais sucesso naquele curso é maior. (...) Eu acho que poderia haver uma atenção aí na primeira etapa” (ENTREVISTADO 3).

Um dos entrevistados afirmou que a primeira coisa que deve ser verificada é a parte da legislação que fala do processo de capacitação do servidor dentro da sua área de atuação. Verificar em qual área o servidor vai atuar e capacitá-lo primeiramente naquilo. Outra questão levantada pelo técnico é a necessidade de se levar em conta os meios que os servidores possuem para apontar suas demandas, sugestões e reivindicações, como por exemplo, a avaliação de desempenho que deve ser feita com atenção e levada a sério tanto pelo servidor, quanto pelas chefias que deverão procurar atender as demandas dos seus servidores. “A gente reclama muito mas a gente também não faz nada pra mudar. (...) Eu estou vendo as necessidades do meu setor? (...) Cada setor tem que fazer suas demandas” (ENTREVISTADO 4).

Quanto à aplicação dos conhecimentos adquiridos, os servidores afirmaram que deve haver um investimento maior em cursos voltados para áreas específicas, com temáticas que atendam as especificidades de cada setor, uma vez que isso possibilitará uma maior aplicação dos conhecimentos adquiridos. “Eu acho que se há um gasto de dinheiro público, (...) deveria haver uma atenção maior. Pra gente não fazer curso que, de repente, não vai ser aproveitado”, sugeriu o Entrevistado 3.

Foi sugerido que houvesse um curso voltado para a preparação para a pós-graduação que auxilie o servidor na sua qualificação. Embora o programa de capacitação tenha esteja oferecendo cursos de idiomas com esse objetivo, a sugestão do entrevistado diz respeito à um curso mais abrangente, que prepare o servidor de uma forma ampla para a sua qualificação.

Foi sugerido que se invista mais em material didático e que a universidade tenha um espaço próprio para a realização das capacitações. Um espaço onde não haja a influência tão grande do calor e também do barulho e da agitação do prédio de sala de aulas, onde geralmente são ministrados os cursos.

Com relação à carga horária dos cursos, o Entrevistado 5 sugeriu que fossem oferecidos cursos com carga horária menor. Na opinião dele os cursos menores “tendem a ser mais interessantes porque são mais rápidos. (...) A pessoa não precisa se ausentar tanto das atividades do trabalho, dependendo do horário que for fazer”.

Foi sugerido que o programa de capacitação contemplasse outras modalidades de capacitação, que não sejam somente os cursos presenciais, como atualmente ocorre. Essa proposta é corroborada por Amaral (2006) ao considerar que à medida que essa nova política

amplia sua visão dos “espaços para aprender” ela incentiva não só a aprendizagem como também a disseminação do conhecimento, valorizando a partilha do saber. Dentro das modalidades que a PNDP considera, foram destacados os congressos na área, uma vez que apresentam muita atualização e intercâmbios em torno da aprendizagem adquirida em serviço que pode acontecer entre os setores dos campi de Diamantina e do Campus do Mucuri. Outros entrevistados sugeriram ainda o oferecimento de capacitações na modalidade à distância.

6 Considerações finais

Diante dos resultados apresentados podemos inferir que os principais pontos fortes do programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFVJM – Campus do Mucuri, na percepção dos entrevistados, são: a disponibilidade de recursos para custear os cursos, a disponibilidade de equipe capacitada para ministrá-los, a disponibilidade de estrutura física e de recursos da própria instituição para a realização dos eventos de capacitação e a possibilidade de realização dos cursos no horário de trabalho.

As principais limitações apresentadas pelos técnicos foram: a forma como tem sido realizado o processo de levantamento das necessidades, a burocracia presente no processo de implementação do programa, a pouca aplicação dos conhecimentos adquiridos nos cursos, a falta de atendimento às demandas específicas dos setores, a falta de zelo na montagem do programa de curso, na escolha dos métodos de ensino e na preparação de um material didático de qualidade, a ausência de variedade nas atividades de capacitação, a falta de motivação dos servidores para participar dos cursos e a ausência de um processo sistemático de avaliação dos resultados.

Frente às demandas apresentadas, foram destacadas algumas possibilidades de melhoria para o programa, sendo elas: aprimoramento do processo de levantamento das necessidades de capacitação, um maior investimento em cursos voltados para as áreas específicas, o oferecimento de um curso voltado para a preparação para a pós-graduação, a disponibilização de um espaço próprio para a realização das capacitações, o oferecimento de cursos com carga horária menor e o esforço para que o programa de capacitação contemple outras modalidades, destacando-se nesse ponto os congressos na área, os intercâmbios e as capacitações na modalidade à distância.

Foi observado que a percepção dos entrevistados demonstra o interesse dos mesmos em usufruir de um programa de capacitação que venha realmente contribuir para o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão e não somente atender uma necessidade de progressão na carreira, uma vez que todos eles já tiveram as suas progressões e não possuem mais obrigatoriedade de participação do programa. Cabe ressaltar que alguns deles já participaram de cursos que, depois de negados pela universidade, foram custeados pelos próprios servidores, mais uma vez demonstrando que eles estão realmente dispostos a aprender continuamente.

Como limitações do trabalho destacou-se o curto prazo para um maior aprofundamento no referencial, na coleta de dados e na análise dos resultados. O número de entrevistas realizadas não foi maior devido à falta de tempo, tanto do pesquisador quanto dos técnico-administrativos da universidade.

Dentre as contribuições da pesquisa, destaca-se a possibilidade de utilização dos dados coletados para auxiliar nas decisões acerca do processo de capacitação, buscando o seu aprimoramento. Ressalta-se que os dados não podem ser generalizados para outras IFES e nem mesmo para os outros campi da UFVJM, uma vez que retratam uma realidade típica do Campus do Mucuri. Como propostas para pesquisas futuras ressaltam-se a replicação do estudo em outras IFES, ou em outros campi da UFVJM.

7 Referências

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do serviço público*, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edição 70, 2004.

BRASIL. Lei ordinária nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 de setembro de 2012.

_____. Lei ordinária nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 de setembro de 2012.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 de setembro de 2012.

_____. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, instituído pela lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 2006b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 de setembro de 2012.

CARVALHO, Antonio Ivo de; et al. *Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa ação*. Brasília: ENAP, 2009.

CASTRO, Pedro Marcos Roma de; POLO, Edson Fernandes; PORTO, Geciane Silveira. *Treinamento, desenvolvimento e mudança: uma articulação possível e necessária*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008. 1 CD ROM.

_____; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. *Revista de Administração – RAUSP*. São Paulo, v. 39, n.1, p. 96-108, jan./fev./mar. 2004.

GAETANI, Francisco. *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*. Brasília: ENAP, 1998.

GIBBS, Graham. *Análise de dados qualitativos*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Estudo de caso*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAGALHÃES, Elenice Maria de; et al. Política de treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. Anais... . Salvador, 2006. 1 CD ROM.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: preditores individuais e situacionais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. Anais... . Salvador, 2002. 1 CD ROM.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. Gestão por competências em organizações de governo: mesa redonda de pesquisa ação. Brasília: ENAP, 2005.

SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond; CANÇADO, Vera L., MUYLDER, Cristina Fernandes de. Análise do processo de treinamento e seu impacto no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública do estado de Minas Gerais. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010, Florianópolis. Anais... . Florianópolis, 2010. 1 CD ROM.

SILVA, Luciana Mourão Cerqueira e; et al. Avaliação de necessidade e impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso no setor público. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2012, Rio de Janeiro. Anais... . Rio de Janeiro, 2012. 1 CD ROM.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM). Anexo resolução nº 02 – CONSU, de 10 de agosto de 2007. Plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Diamantina, 2006.

_____. Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – CIS/PCCTAE. Anexo resolução nº 03 – CONSU, de 10 de agosto de 2007. Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-administrativos em Educação “PROCAPE” da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Diamantina, 2007.

_____. Visão, Missão, Valores e Estatuto. Diamantina, 2010. Disponível em: <<http://www.ufvjm.edu.br/universidade/institucional>>. Acesso em: 14 de março de 2013.

_____. História. Diamantina, 2013. Disponível em: <<http://www.ufvjm.edu.br/universidade/historia>>. Acesso em: 14 de março de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.